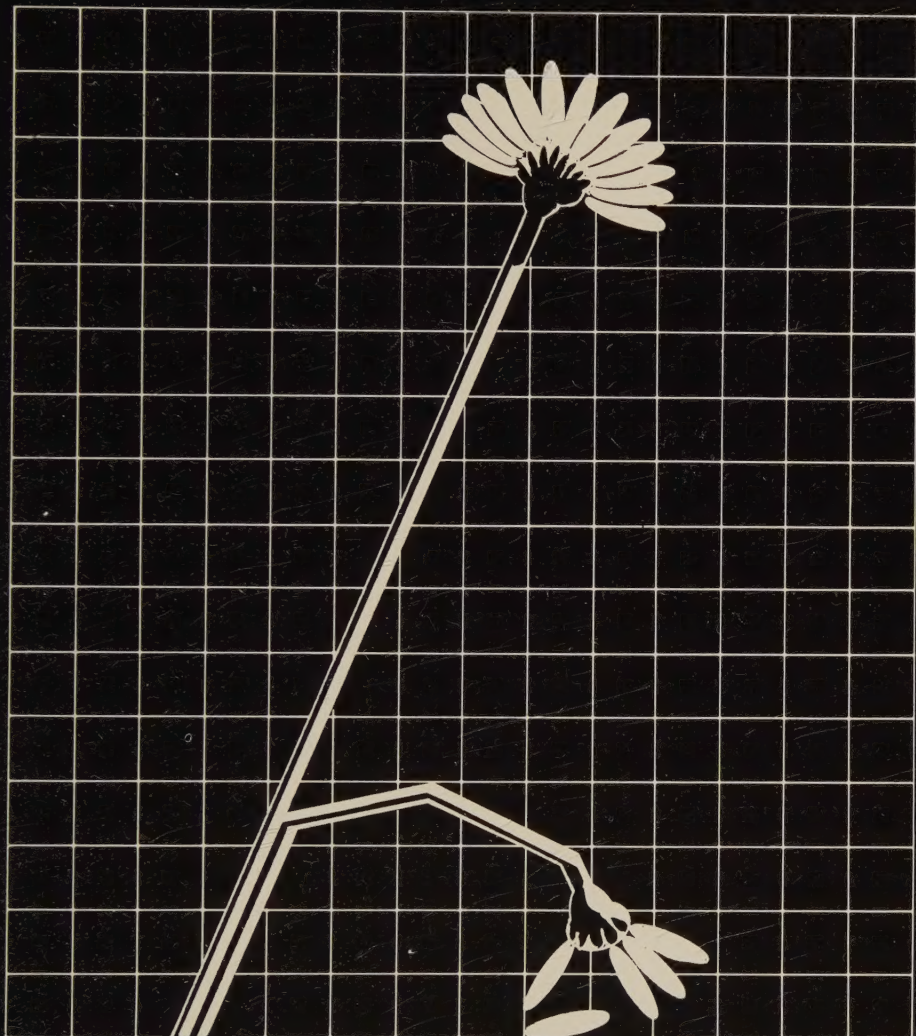




Ö V E R L E V A M E D B I D R A G R A I M O I S S A L

Konsten att leda ett företag när den kommersiella marknaden inte räcker till.

En studie av organisationers och "organisatoriska kraftfältets" kamp om tillvaron med utgångspunkt från en fallstudie inom dagspressen.

Hur "bidragsmarknaden" påverkar ledningens agerande och de "organisatoriska kraftfältens" inflytande.

Liss Ruml. 1984

ÖVERLEVA MED BIDRAG

Konsten att leda ett företag när den
kommersiella marknaden inte räcker till.

AKADEMISK AVHANDLING

som för avläggande av ekonomie doktorsexamen
vid Samhällsvetenskapliga fakulteten, Lunds universitet,
offentligen försvaras i Carolinasalen, Kungshuset,
måndagen den 4 juni 1984 kl 14.00

RAIMO ISSAL

LUND 1984

Organization LUND UNIVERSITY Department of Business Administration P O Box 5136 S - 220 05 LUND/SWEDEN	Document name DOCTORAL DISSERTATION Date of issue 1984 - 05 - 02 CODEN:	
Author(s) Raimo Issal	Sponsoring organization HUMANISTISK-SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FORSKNINGSRÅDET	
Title and subtitle ÖVERLEVA MED BIDRAG - Konsten att leda ett företag när den kommersiella marknaden inte räcker till (SURVIVING WITH SUBSIDIES - The art of management when the commercial market is not sufficient)		
Abstract The main aim of the study has been to generate a theory from empirical data. The data has been collected via the role of observer (participating observer) in one of the smaller newspaper companies. The main conclusion is a substantial theory on how a company is affected by being able to obtain (being able to get) subsidies. Two areas form the nucleus in the "theory": the company has both a subsidy connection and a commercial connection, and within the company two organizational force fields exist which fight for dominance in the company - an editorial and a commercial force field. The results show that the possibility of increasing the company's income via subsidies leads to singular activity on the part of the management. The activities of the company management has been divided into three executive roles: commercer, subsidier and lawyer. Furthermore some strategies for subsidy development are presented. Other important terms which are presented in the study are positive and negative rewards, commercer-subsidier, subsidier-commercerc and marginal analysis. Another result is that the internal struggle is affected by expected possibilities of getting subsidies. Important ingredients in the internal power struggle are commanders, points of conflict, arenas of conflict and change mechanisms.		
Key words Newspaper company, subsidy, power struggle, force field, subsidy market, executive roles, lobbyism.		
Classification system and/or index terms (if any)		
Supplementary bibliographical information		Language Swedish
ISSN and key title ISSN 0281 - 1588 SURVIVING WITH SUBSIDIES		ISBN ISBN 91-7636-016-4
Recipient's notes	Number of pages 217	Price
	Security classification	

Distribution by (name and address)

Raimo Issal, Södra Förstadsg. 128, 214 28 MALMÖ

I, the undersigned, being the copyright owner of the abstract of the above-mentioned dissertation, hereby grant to all reference sources permission to publish and disseminate the abstract of the above-mentioned dissertation.

Signature

Raimo Issal

Date 1984 - 04 - 21

ÖVERLEVA MED BIDRAG

Konsten att leda ett företag när den
kommersiella marknaden inte räcker till

RAIMO ISSAL

ÖVERLEVA MED BIDRAG

Konsten att leva ett liv som ett bidrag
Kommunikation mellan människor är en konst

RAIMO ISSAL

Omslag: Lasse Monell
Omslagsfoto: Lasse Strandberg
Omslagsillustration: Kim Nilsson
ISBN 91-7636-016-4
ISSN 0281-1588

© Raimo Issal 1984

Till

Mor och Far

FÖRORD

Denna bok är resultatet av en upptäcktsresa i det märkliga och brokiga dagspresslandet. Ett äventyr vars syften och planer förändrats i takt med gjorda upptäckter - en spännande men samtidigt ångestfylld upplevelse att inte veta resans slut. Idag vet jag att man i lugn och ro - med is i magen - kan jobba vidare, även om resultaten inte stämmer med vad man trodde i projektplanen.

På min resa fick jag förtroendet att sköta vissa arbetsuppgifter inom tidningen Demokraten. En situation som gav mig möjligheten att delta i ett mycket stort antal sociala sammanhang och samla en mängd olika typer av data. Ofta har det mer handlat om att fånga tillfället i flykten än att följa uppgjorda rutiner. Mest kanske den personliga upplevelsen har givit. Upplevelsen att själv bli utsatt för de ekologiska restriktioner och möjligheter som det innebär att inneha ansvaret för ett antal arbetsuppgifter i företaget. Med ett mycket "rörligt sökarljus" har jag försökt att uppfånga dunkla fenomen. Den täta kopplingen mellan empiri och resultat gör det mycket svårt att förkasta innehållet i sin helhet. Däremot kan enbart nya resor bekräfta i vilken mån resultaten kan utnyttjas och utvecklas för andra organisationer.

När jag vid ett tillfälle, för några makthavare inom dagspresslandet, berättade om resultaten från mina utgrävningar, skakade de bara på huvudet och sa att resultaten tillhör undantagsfallet. Först när jag relaterat till argument som de själva utnyttjat i en paneldebatt några timmar tidigare kunde de erkänna att mina iakttagelser varit riktiga. Det är lätt att förneka vad som händer i vår omgivning - särskilt om fenomenet är belagt med tabu. På motsvarande sätt som det är "förbjudet" att öppet tala om t ex könsorganen, tycks det vara fult att tala om tidningsföretagens aktiviteter för att skaffa sig bidrag och förmåner. Det förefaller som om man bara får tala om bidrag till andra branscher. Att söka kunskap med metoder som pekar ut enskilda bidragsmottagare är därför sannolikt mycket vanskligt. Erfarenheter från denna resa visar att det krävs en mycket nära och förtroendefylld relation mellan forskare och företagsledning. Att t ex enbart använda sig av tekniker såsom enkäter, telefonintervjuer eller andra tillfälliga intervjuer är antagligen otillräckligt för att ge svar på forskningsfrågor om ledningens agerande för att skaffa sig bidrag. Utan det välvilliga mottagandet som jag fick av Demokraten under min vistelse i dagspresslandet hade denna bok aldrig kommit till.

Den kunskap som dokumenterats i denna rapport visar ett av vår tids (och framtidens?) affärslandskap. På samma sätt som det var nödvändigt under 1800-talet att i västgötabondens produktionslandskap känna till 75 olika typer av jordmån och i samernas värld känna till 40-talet snövarianter, är det i dagens affärslandskap nödvändigt att skaffa sig motsvarande kunskaper för att överleva. Särskilt viktigt förefaller det att skaffa upplysningar om den nya terrängen som "bidragsmarknaden" och förändrade spelregler kommit att utgöra.

På min resa har jag fått inspiration, uppmuntran och intellek-

tuell stimulans från ett stort antal personer såväl inom dagspresslandet som från Institutionen för ekonomi och administration vid Högskolan i Växjö och vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Deras hjälp med att skilja ut sevärdheter ur alla resenoteringar har varit ovärderlig. Om några personer skall nämnas särskilt är det mina handledare: Lars Engwall vid Uppsala universitet, Bengt Johannisson vid Högskolan i Växjö, Ingmar Tufvesson och Solveig Wikström, Lunds universitet.

Utskrift har Christina Wulff och hennes medarbetare svarat för. David A Brunt har översatt sammanfattningen till engelska och Marie Rosvall har renritat figurerna. Jag tackar dem alla för ett suveränt arbete.

Medel för min resa till och närvaro i dagspresslandet har jag fått från Humanistisk-Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet och Stiftelsen för främjande av ekonomisk forskning vid Lunds universitet.

Till sist vill jag tacka Ingela. Inte bara därför att hon varit mitt viktigaste stöd på resan, utan också för att hon hjälpt mig med renskrivning, kopiering, korrekturläsning m m när jag varit "ute i grevens tid".

Malmö 1984

Raimo Issal

I N N E H Å L L S F Ö R T E C K N I N G

		<u>Sid</u>
KAPITEL 1	PROBLEMORIENTERING, SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR	
1.1	Introduktion	1
1.2	Problematiseringsprocessen	1
1.3	Från pressdöd till presstö	4
1.4	En allmän tendens	8
1.5	Bidrag och organisatoriska kraftfält	9
1.5.1	Bidragsbegreppet	9
1.5.2	Organisatoriska kraftfält	10
1.6	Forskningsfrågor och syfte	11
1.7	En not om forskning inom dagspressen	13
KAPITEL 2	FORSKNINGSANSATS OCH METOD	
2.1	Introduktion	18
2.2	Forskningsprocess, forskarroller och data-insamling	20
2.3	Forskning genom dialog	24
2.4	Att forska som observerande aktör	26
2.5	Analys, litteraturanknytning och redovisning av data	27
KAPITEL 3	ARBETARPRESSEN	
3.1	Introduktion	31
3.2	Födelse	31
3.3	Blomstringstid	33
3.4	Tidningsdöden inom A-pressen	34
3.5	Presstö och koncernbildning	36
KAPITEL 4	DEMOKRATEN - EN FALLBESKRIVNING	
4.1	Några akter ur Demokratens historia	40

		<u>Sid</u>
4.1.1	Preludium	40
4.1.2	Start, nedgång, fall och rekonstruktion	41
4.1.3	Nytt tidningshus	43
4.1.4	I tidningsdödens skugga	44
4.1.5	Ny verkställande direktör - ny inriktning	46
4.1.6	Sexdagarsutgivning och AB Mönäs tidningar	47
4.1.7	Samverkan till varje pris!	49
4.1.8	Demokraten i nya kläder	51
4.1.9	Handi-Demokraten - den handikappvänliga tidningen	54
4.2	Två symtomatiska händelser	57
4.2.1	Höstkampanjen 1979	58
4.2.2	Lokalredaktionen i Åker	64
4.3	Hur gick det sen?	72
KAPITEL 5	KOMMERSIELL KOPPLING OCH BIDRAGSKOPPLING	
5.1	Introduktion	75
5.2	Kommersiell koppling	77
5.2.1	Marknadsbegränsningar och ekonomiska problem	77
5.2.2	Samverkan - en utopi eller ett realistiskt alternativ?	77
5.3	Bidragsskoppling	80
5.3.1	Medlemsblad eller fristående tidningar?	80
5.3.2	Autonomi eller centralstyrning?	82
5.3.3	En betydelsefull regeluppsättning	84
5.4	Företagsledningsaktiviteter och föreställningar om spelreglerna	86
5.4.1	Mobiliseringsstrategi och frigörelsestrategi	86
5.4.2	Legitimeringsstrategi, budgettaktik och goda personliga kontakter	87

	<u>Sid</u>
5.4.3	Anpassning till och utnyttjande av produktionsbidragets regelsystem 89
5.5	Företagsledningens kalkylsituation 91
5.6	En komparativ analys 96
KAPITEL 6	ORGANISATIONENS INRE DYNAMIK
6.1	Introduktion 100
6.2	Berättelsen om Demokratens inre liv 100
6.3	Den inre dynamiken 111
6.3.1	Mobilisering och revolution 112
6.3.2	Inbördeskrig 114
6.3.3	Ny statsman och fortsatta häxprocesser 116
6.3.4	Inhyrd konsult - eller legoknekt? 117
6.3.5	Depression 119
6.4	Sammanfattning och en komparativ analys 120
KAPITEL 7	LEDARROLLER OCH BIDRAGSUTVECKLANDE STRATEGIER
7.1	Introduktion 127
7.2	Kommersiör 128
7.3	Subsidiör 128
7.3.1	Bidragsutvecklande strategier 129
7.4	Justitiör 132
7.5	Samspel och konflikt mellan ledarrollerna 134
7.5.1	Kommersiörssubsidiör och subsidiörkommersiör 134
7.5.2	Principen om positiva och negativa belöningar 135
7.5.3	Marginalanalys 136
7.5.4	Kort och lång sikt 137

KAPITEL 8	PÅ VÄG MOT EN SUBSTANTIELL TEORI	
8.1	Inledning	138
8.2	Organisation och omgivning i dialog	139
8.2.1	Bidragsskoppling och företagslednings- aktiviteter	140
8.2.2	Kommersiören, subsidiören och justitiören	140
8.2.3	Kampens djupare innebörd	142
KAPITEL 9	ATT GÅ VIDARE...	
9.1	Inledning	146
9.2	Andra teorier om företag och organisationer	146
9.2.1	Marknadsföring	147
9.2.2	Ett politiskt perspektiv på organisationer	148
9.2.3	Resursberoendeperspektivet	149
9.3	Dualistiska KoB-organisationer	151
9.4	Konsekvenser för management	155
9.5	En satirisk epilog	159
BILAGA 1	PORTRÄTT AV TIDNINGSORGANISATIONEN	
B1.1	Inledning	162
B1.2	Tidningsföretagandets kommersiella villkor	162
B1.2.1	Onda och goda ekonomiska/marknadsförings- mässiga cirklar	162
B1.2.2	Konkurrenter	164
B1.2.3	Utvecklingsmöjligheter och tillväxtproblem	167
B1.3	Tidningsorganisationens uppbyggnad	170
B1.3.1	Litteraturens beskrivning av tidnings- organisationen	170
B1.3.2	Ett alternativt porträtt av tidnings- företaget	174

	<u>Sid</u>
B1.3.2.1	Differentiering 174
B1.3.2.2	Konflikter 178
B1.3.2.3	Samordning 182
B1.3.2.4	Maktresurser 185
 BILAGA 2	 OFFENTLIGA ORGANISATIONER OCH LOBBYISM
B2.1	Exempel från offentliga organisationer 196
B2.2	Lobbyism 198
 SUMMARY	 200
 LITTERATUR OCH KÄLLFÖRTECKNING	 210

KAPITEL 1 PROBLEMORIENTERING, SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR

1.1 Introduktion

Det här är historien om företagsledningen i A-presstidningen Demokraten och dess agerande för att organisationen skulle kunna överleva. En av huvudpersonerna är den verkställande direktören Kurt Nilsson som bl a kom ordentligt "på tapeten" när han utan förankring i koncernledningen skrev under ett kontrakt på inköp av ny press. En annan huvudaktör är Bert Sjö som bl a påtog sig rollen som fältherre för redaktionen i en företagsintern maktkamp. Dessa två och flera andra skall läsaren få träffa i en fallbeskrivning om Demokraten. På ett mer generellt plan kan man säga att den här boken handlar om företagsledningsproblematiken i tidningsföretag (med tidningsföretag avses i denna rapport enbart dagstidningsföretag) när det finns utsikter att få (kunna skaffa) bidrag till verksamheten.

I detta inledande kapitel har jag för avsikt att försöka besvara bl a följande frågor; Varför erhåller dagspressen stöd från statsmakterna? Är det en vanlig företeelse att statsmakterna ger stöd till företag? Eller är stödet till dagspressen en unik åtgärd? För att besvara bl a dessa frågor och därmed också delvis ge svar på frågan om denna studie kan vara av intresse för andra företag än tidningsföretag, ägnas avsnitt 1.3 "Från pressdöd till presstödet" åt bakgrunden till presstödet och den debatt som funnits kring detta. Det därpå följande avsnittet "En allmän tendens" ger en indikation om hur "bidragsmarknaden" utvecklats för vad man traditionellt kallar kommersiella företag.

Två nyckelbegrepp för hela boken är bidrag och organisatoriska kraftfält. Dessa begrepp avhandlas därför under separata avsnitt i detta inledningskapitel. Som brukligt är utnyttjas även detta kapitel till att formulera mitt syfte med denna rapport.

Innan jag serverar läsaren allt detta skall jag kort berätta om min egen mentala resa. Hur det kom sig att jag fastnade för den fokusering som bl a kan skönjas bakom bokens titel/underrubrik, vad detta inneburit för mina metodval och vilka erfarenheter som jag erhållit under processens gång. Denna berättelse kan läsaren finna under det följande avsnittet som jag valt att kalla för "Problematiseringsprocessen". Ett bättre namn hade varit "Att ställas ansikte mot ansikte med den empiriska verkligheten".

1.2 Problematiseringsprocessen

Detta forskningsarbete kännetecknas av vad man skulle kunna kalla för en sök-lärprocess, där problem, syfte och metod justerats i takt med att nya erfarenheter och insikter i problemområdet successivt vuxit fram. Innebörden av detta tillvägagångssätt har å ena sidan

varit att tidsåtgången blivit större än om ursprungssyftet behållits, men å andra sidan att djupare insikter om problemområdet erhållits, som i sin tur utnyttjats för att välja "intressanta" aspekter för vidare studium. En annan fördel med denna sökande forskningsstrategi är att forskaren kan erhålla en stor allmänkunskap om studieobjektet vilket kan utnyttjas för att öka förtroendet för forskaren och dennes resultat. Man blir inte bara expert på ett litet avgränsat område, utan kan sätta in resultaten i ett större sammanhang, vilket är värdefullt inte minst när man återför resultaten bl a till de studerade aktörerna. I den följande texten skall jag konkretisera min egen sök-lärprocess eller mentala resa.

Under våren 1978 såddes fröet till detta forskningsprojekt, då jag tillsammans med en kollega 1) inledde ett uppdragsforskningsprojekt inom ramen för Högskolan i Växjö's verksamhet. Forskningssyftet med projektet var: 2)

- "att göra en jämförande studie av utvecklings- och utbildningsarbetet i större och (grupper av) mindre företag
- att tillämpa en alternativ syn på planeringsarbete som förutsätter en omfattande medverkan från de anställda
- att i aktionsforskningens form studera tidningsföretags särart och inomorganisatoriska och miljöbetingade förutsättningar för verksamheten."

Uppdraget var ett utbildningsprojekt som bestod i att introducera Långsiktig Strategisk Planering (LSP) inom A-presskoncernens dotterbolag. Utbildningen genomfördes i tre omgångar med sex företag som deltagare vid varje omgång. En omgång bestod av tre seminarietillfällen om tre dagar vardera. Det första ägnades åt LSP's grundbegrepp, miljö, strategi och mål. Det andra åt kopplingen mellan LSP och den taktiska planeringen t ex personalplanen och marknadsplanen. Det tredje seminariet hade som syfte att koppla samman LSP-arbetet med budgeten. Emellan seminarierna besökte jag (vi) företagen för att hjälpa dem med att få igång planeringsprocessen.

Under sommaren samma år (1978) arbetade jag på ett av de större tidningsföretagen med att ta fram underlag för en mer aktiv marknadsplanering. Syftet med att finnas dagligen på ett företag var att jag skulle få en helhetsbild av tidningsföretaget för att utifrån detta formulera mina egna problemställningar. Ett annat syfte var att sammanställa underlag för LSP-kurserna.

Under samma sommar påbörjade jag arbetet med att utforma en plan för det projekt som presenteras i denna rapport. Med stöd av en relativt bred referensram formulerade jag syftet med mitt forskningsarbete på följande sätt: 3)

"Huvudsyfte: Att beskriva de organisatoriska processer som äger rum i tidningsföretags marknadsföring och kring dess marknadsplanering.

- Delsyfte 1: Att beskriva den förändringsprocess i organisationen med tonvikt på marknads-
sidan, som initierats bl a genom den ut-
bildning som genomförs.
- Delsyfte 2: Att utifrån de erfarenheter som erhålles
vid studierna konstruera en marknadspla-
neringsmodell som är lämplig och kan ut-
nyttjas inom tidningsbranschen."

Mina kontinuerliga kontakter med verkligheten gjorde, att jag ganska snart förstod att svårigheterna med att tillämpa traditionell marknadsföringskunskap på tidningsföretag skulle bli stora. Aktörerna i de studerade företagen agerade inte alla som jag förväntat mig. Frågor som jag ställde mig var: Varför hade man låst verksamheten enbart till tidningsproduktion? Varför ville man inte satsa på annonsblad? Varför tycktes lönsamheten spela så liten roll i beslutsfattandet? Hur kunde det komma sig att de företagsinterna diskussionerna fixerades vid upplagans storlek i stället för vid företagets lönsamhet? Är det överhuvudtaget möjligt att tillämpa en marknadsföringsfilosofi i företag där marknadsföringsavdelningarna har ett mycket litet, för att inte säga obefintligt, inflytande över produktens utformning och innehåll? Vad betyder det för marknadsföringstänkandet att man kan förbättra företagets ekonomiska situation som helhet genom att försämra den kommersiella situationen? Bl a dessa frågor fick mig att formulera om syftet. I stället för att utgå från verkligheten skulle jag utveckla en normativ marknadsplaneringsmodell med en deduktiv metod.

Det nya syftet presenterades vid ett seminarium, där jag fick rådet att i stället "lyfta fram" det som jag tyckte var märkligt med tidningsföretag. Ett råd som jag idag är mycket tacksam för. Ett nytt syfte formulerades mer oprecist än tidigare; att bidra med kunskap om marknadsföring i tidningsföretag. Med detta vida syfte i bakhuvudet fortsatte jag att inom uppdragsforskningsprojektet samla data om tidningsföretagen. Den kunskap som jag erhållit i arbetet med att introducera LSP inom A-pressföretagen har jag inte utnyttjat inom ramen för denna rapport på annat sätt än att jag kunnat förstärka min egen övertygelse om att min fokusering och mina resultat är av intresse åtminstone för huvuddelen av A-pressföretagen. Vid enstaka tillfällen har jag tillåtit mig att ösa ur denna erfarenhetsmassa för att göra kommentarer om A-pressföretagen i allmänhet. (Dessutom finns det i appendix en diskussion om tidningsorganisationen, där dessa data blivit utnyttjade.)

Under sommaren 1979 fick jag förmånen att börja arbeta på tidningsföretaget Demokraten med ett bestämt marknadsföringsprojekt - att ansvara för planering och genomförande av höstkampanjen 1979. Det är data från denna tid som utgör stommen till denna avhandling. Det är också dessa data som avses när jag i under rubriken till bokens titel talar om en fallstudie inom dagspressen.

Den kunskap jag ville bidra med skulle ta sin utgångspunkt i

aktörernas bilder av verkligheten, dvs deras s k subjektiva rationalitet. Med subjektiv rationalitet menar jag de motiv och föreställningar som döljer sig bakom aktörernas agerande. Jag antager att aktörerna alltid agerar rationellt om man ser det ur deras eget perspektiv.⁴) Vill man förstå och kartlägga denna rationalitet måste man utnyttja metoder som möjliggör en datainsamling om aktörernas resonemang och tolkningar av omvärlden. Vad detta innebär för mitt tillvägagångssätt kommenteras ytterligare i metodkapitlet (kapitel 2).

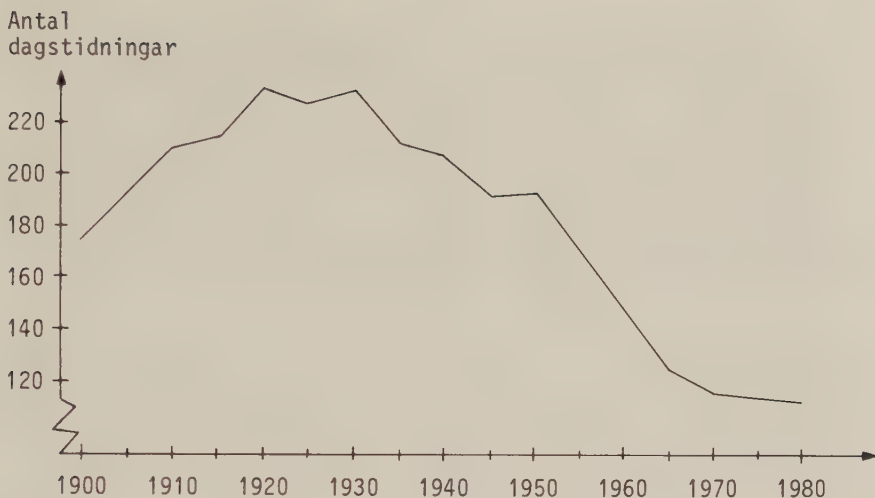
En första analys av materialet från fallstudien presenterades under våren 1980. Även om jag kallade rapporten "Marknadsföring inom tidningsföretag" kom två områden att fokuseras speciellt - dels bidragsmarknadens inverkan på företagsledandet, dels en maktskiftesprocess, som jag intuitivt ansåg hängde samman med förväntade möjligheter att skaffa bidrag. Det är dessa två områden som dominerar även denna bok. Inspirerad av diskussioner med aktörer på fallstudieföretaget och med forskarkollegor tog jag steget fullt ut för att ändra mitt syfte till att i större utsträckning behandla bidragsaspekterna. Titeln på avhandlingen formulerade jag samtidigt till "Överleva med bidrag". Kanske vore "Företagsledning på en bidragsmarknad" en mer passande rubrik?

1.3 Från pressdöd till presstöd

Jag utgår från att läsaren nu är inställd på att denna avhandling till stor del kommer att handla om bidrag. I detta avsnitt har jag som syfte att redovisa en kort historisk tillbakablick över några viktiga perioder i dagspressens förflutna. Speciellt vill jag visa bakgrunden till det stöd som tidningsföretag kan erhålla från statsmakterna, det s k presstödet.

Historien om den svenska dagspressen börjar under senare hälften av 1800-talet. Den produktions- och distributionstekniska utvecklingen tillsammans med inrättandet av folkskolesystemet utgjorde förutsättningar för en snabb expansion. Såväl antalet tidningar som den totala upplagan ökade kraftigt fram till 1920-talet. Antalet tidningar var störst år 1919, då det utkom 235 tidningar med en utgivningsperiodicitet på 2-7 dagar per vecka, se figur 1.1.

Den snabba expansionen medförde en viss överetablering som ledde till en tillbakagång i antalet tidningar under 1930-talet. Denna tillbakagång fortsatte under första hälften av 1940-talet, men då till stor del påverkad av det ekonomiska läge som andra världskriget medförde.



Figur 1.1: Antalet dagstidningar i Sverige 1900-1980 med 2-7 utgivningsdagar (Tollin (1965) för åren 1900-1965 därefter TS-statistik).

Efterkrigstiden karakteriseras av stora ekonomiska svårigheter inom dagspressen. Under tidsperioden 1945-1968 försvann ca 40 % av tidningarna. En starkt pådrivande kraft, till att svårigheterna för pressen uppstod, var Koreakrisen med efterföljande hög inflation.⁵⁾ Papperspriserna fördubblades under åren 1950-55. Eftersom pappret enbart svarade för 10-20 % av kostnaderna förklarar inte detta ensamt den stora kostnadshöjningen. Antagligen finns förklaringen i att tidningarna fick ett större omfång vilket i sin tur fick en fördyrande effekt på hela produktionsprocessen. Vissa tidningsgrupper hade under slutet av 1940-talet haft stora upplageframgångar som hejdades av att pappret ransonerades förhållandevis hårt. Konkurrensen hårdnade och när ransoneringen upphävdes fick tidningarna större omfång.

Svårigheterna innebar också att tidningar fusionerades. Ett annat sätt att lösa problemen var att minska antalet utgivningsdagar för att på det sättet hålla kostnaderna nere.⁶⁾ Effekterna blev ett koncentrerat ägande - ofta lokala monopol - samt att den totala upplagan koncentrerades till ett mindre antal tidningar.

Även om antalet dagstidningar succesivt har minskat sedan 1920-talet har den totala upplagan för dagspressen ständigt ökat. Under tidsperioden 1945-1974 ökade den från 2,6 miljoner exemplar till 4,6 miljoner (avser dagstidningar som utgavs med 2-7 nr/vecka), dvs en ökning med ca 60 %.⁷⁾

Mot bakgrund av de koncentrationstendenser som dagspressen genomgick, framförallt under efterkrigstiden, fann statsmakterna det angeläget att vidtaga åtgärder för att stoppa denna utveckling. Det huvudsakliga skälet var att man ville vidmakthålla en fri opinionsbildning och bevara en mångsidig debatt. I riktlinjerna till 1967 års pressutveckling står bl a följande att läsa:

"Sedan en längre tid har den svenska dagstidningspressens struktur förändrats i riktning mot ökad koncentration och nedläggning av tidningsföretag. I stor utsträckning är denna utveckling ett uttryck för att tidningsbranschens ekonomiska villkor ändrats på samma sätt som för flertalet övriga områden inom vårt näringsliv. Tidningarnas speciella roll som bärare av en fri opinionsbildning och en mångsidig debatt gör dock att koncentrationsprocessen här måste bedömas på ett annat sätt än inom näringslivet i övrigt. Risker kan således uppstå för den fria opinionsbildningens bestånd och demokratins funktionssätt i vårt land." (SOU 1968:48, sid. 7)

Tre pressutredningar har genomförts. Den första började sitt arbete 1963 och hade till uppgift att göra en ingående analys av dagspressens utveckling under efterkrigstiden. Som ett resultat från denna utredning beslutade 1965 års riksdag att statsbidrag skulle utgå till de politiska partiernas opinionsbildande verksamhet.⁸⁾ Pengarna skulle bli förmedlas till partierna närstående tidningar.

Den andra utredningen, 1967 års pressutredning, konstaterade att partistödet inte medförde några direkta förändringar för pressen.⁹⁾ Man konstaterade också att det inte var hela pressen som befann sig i kris, utan i första hand andratidningarna. Med stöd av denna pressutredning fattade man 1969 beslut om att inrätta en särskild lånefond med gynnsamma lånevillkor samt ett stöd till de tidningar som samverkade vid distributionen. Den första åtgärden riktade sig i första hand till tidningar som ville samverka och i andra hand till andra tidningar som inte skulle kunna få några andra lån. Lånen var speciellt viktiga eftersom dagspressen ansågs befinna sig i en teknisk omvandling. Socialdemokraterna och centerpartiet kunde i riksdagen - 1971 - enas om att införa det selektiva produktionsbidraget som består av ett direkt stöd till de mest utsatta tidningarna, dvs andratidningarna.

Den tredje utredningen, 1972 års pressutredning, pekade på massmediernas väsentligaste uppgifter och konstaterade att inget annat media kunnat ersätta tidningen.¹⁰⁾ Huvudsyftet med dagstidningarna var att förstärka och fördjupa den svenska demokratin. Enligt utredningen gjorde den det genom att utföra följande fyra uppgifter:

- "1 Massmedierna bör ge den information som är nödvändig för att medborgarna skall kunna ta ställning i samhällsfrågor. Även de förtroendevalda bör genom massmedierna få löpande information om enskilda och organisationers uppfattningar i politiska frågor.
- 2 Massmedierna bör fristående eller som språkrör för organiserade samhällsintresserade kommentera skeendet i samhället.
- 3 Massmedierna bör, som allmänhetens företrädare, granska den verksamhet som utövas av de inflytelserika i samhället.

- 4 Massmedierna bör främja en kommunikation inom och mellan politiska, fackliga och andra ideella grupper i samhället." (SOU 1975:79, sid 292)

Utredningen gjorde också en genomgång av de samverkansmöjligheter som finns inom dagspressen. Som ett resultat av detta ändrade man reglerna för Pressens Lånefond så att lån endast beviljades samverkande tidningar. Till enskilda tidningar kunde lån endast beviljas om samverkansförsöken misslyckats. För att ytterligare stimulera till samverkan inrättades speciella bidragsformer vid tryckteknisk samverkan och annonssamverkan.

Det direkta stödet till andratidningar i form av produktionsbidrag förändrades så att det fördelades efter den hushållstäckning som man hade på utgivningsorten i stället för som tidigare efter upplagan. Fullt produktionsbidrag erhöll tidningar med högst 40 % täckning på utgivningsorten.

Kritikerna till införandet av presstödet menade att stödet kunde leda till att den kritiska granskningen av myndigheter försvårdades eftersom man frestades att "vårda den hand som mättade munnen". De svaga tidningarna borde inte stödjas eftersom de saknade marknadsförutsättningar, vilket på sikt kunde leda till att hela pressen kom att bestå av förlustföretag. Man tyckte också att reglerna gav ett stort utrymme för godtycklighet.

Försvaren till presstödet svarade att det i ett demokratiskt samhälle inte alls var farligt att ha staten som bidragsgivare. Man menade också att stöd i olika former hade prövats i så många andra sammanhang och då inte kunnat uppvisa några negativa konsekvenser.¹¹⁾

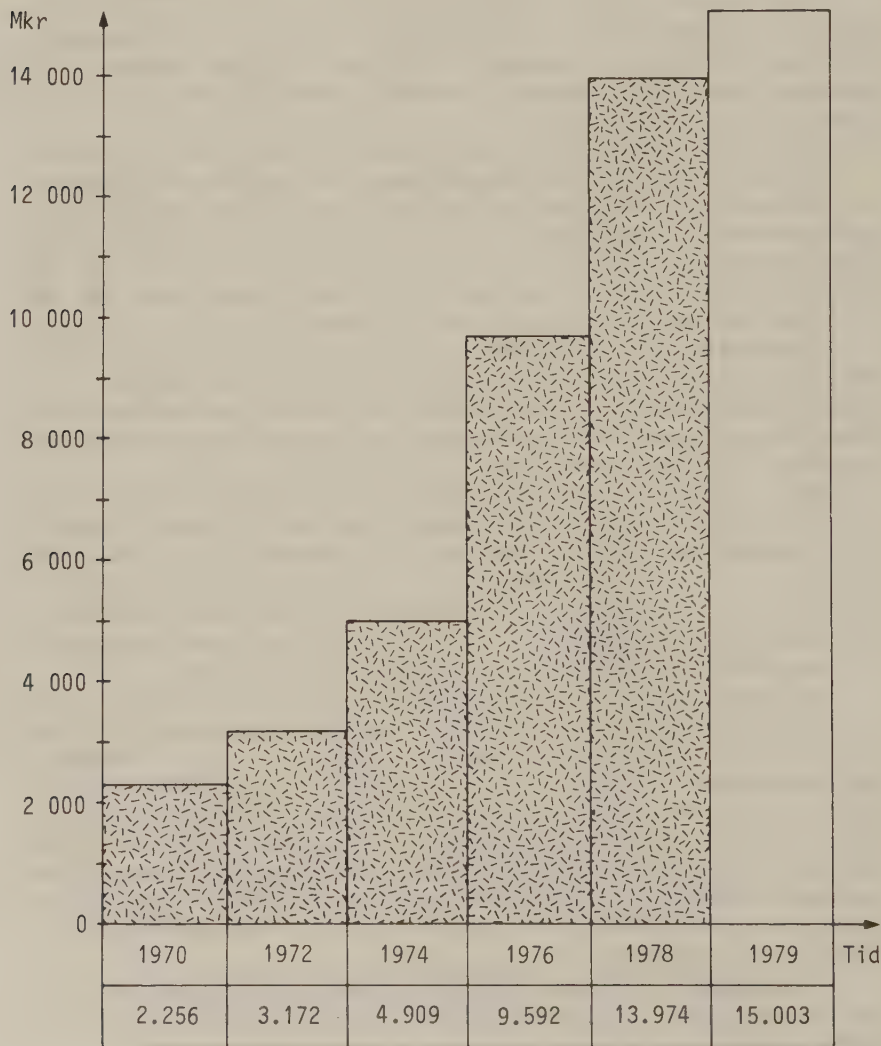
För att se över effekterna av presstödet tillsattes 1978 Dagspresskommittén. Denna fick till uppgift att också studera presstödetts effekter på tidningar som inte fick presstöd i storstadsregionerna plus att man uppmärksammade tidningarnas problem med annonsblad. Denna utredning resulterade bl a i ett särskilt stöd till de tidningar som hade mindre än 20 % täckning på utgivningsorten och inte nått taket på produktionsbidraget.¹²⁾

Det statliga stödet till dagspressen 1978/79 var 262 milj kronor (exkl lån). Stödet domineras av tre stora poster: produktionsbidraget (194 milj), samdistributionsrabatten (62 milj) och de förmånliga lånemöjligheterna (SOU 1980:32, sid 32). Som jag tidigare nämnde utgår det direkta stödet (produktionsbidraget) selektivt till de tidningar som anses behöva det mest. Av produktionsbidrag utgick 1978/79 mer än hälften till A-pressen AB, som ägs gemensamt av Landsorganisationen (LO) och Socialdemokratiska arbetarpartiet (SAP). Detta förklaras av att merparten av A-pressens tidningar är s k lågtäckningstidningar.

Förutom dessa direkta stöd särbehandlas dagspressen bl a genom momsbefrielse, reducerad reklamskatt och fördelaktiga taxor vid postbefordran.

1.4 En allmän tendens

Är dagspressen ensam om att erhålla bidrag från statsmakterna? Nej, knappast! Under 1960 och 1970-talet har utvecklingen varit explosionsartad, såväl om man ser till antalet stödformer som till de kontinuerliga ökningarna av samhällsinsatsernas storlek, se tabell 1.1. Detta bekräftar att stödet till dagspressen inte är unikt. Visserligen har de sammanlagda subventionerna till industrin inte större omfattning än ett par procent av BNP varje år, men de kan för enskilda företag utgöra en betydligt väsentligare andel av företagets totala inkomster.¹³⁾



Tabell 1.1: Industripolitiska insatser 1970-79 Beloppen avser utbetalade medel. Mkr. Löpande priser.¹⁴⁾ (Efter Carlsson et al 1981 sid. 23)

Stödhandboken (1980) som ges ut av statens industriverk omfattar ett 60-tal stödformer.¹⁵⁾

Bidragssystemets framväxt är till stor del knuten till utvecklingen av den selektiva politiken dvs riktade insatser till speciella grupper i samhället. 1970-talets strukturomvandling som fört med sig arbetslöshet inom speciella branscher och regioner har politiker försökt hantera med den selektiva politiken. Skälen till att ge bidrag är emellertid inte alltid knutna till de arbetsmarknadsmässiga motiven. Exempel på andra skäl kan vara regionalpolitiska, försvarspolitiska, konjunkturbetingade, arbetsmiljömässiga, sociala, energianknutna och informationsmässiga skäl. Selektiva insatser innefattar inte bara subsidier. Antagligen är det i stället så att det omfattande stödet ges genom att förändra spelreglerna för företagens verksamhet t ex genom att sänka skatten för vissa typer av företag, skydda företagen från konkurrens genom att införa tullar, skriva förmånliga kontrakt med statliga organisationer, införa standards som gynnar vissa företag etc.

Den selektiva politiken kan ses som ett tecken på att det vid sidan om traditionella företagsekonomiska avkastningskrav har etablerats idéer om att organisationer som fyller en speciell uppgift för samhället bör få hjälp för att kunna överleva. Sedan mycket lång tid tillbaka särbehandlas t ex många kulturella organisationer såsom teatrar, bibliotek och museer.

Man kan naturligtvis fråga sig om den selektiva politiken är ett tillfälligt inslag i ekonomin eller om man kan förvänta sig att det blir ett permanent förhållande. Även om det finns starka krafter som vill få till stånd en ekonomi där marknadskrafterna får ett större inflytande, är det ändå troligt att den nuvarande utvecklingen kommer att bestå en lång tid framöver.¹⁶⁾

1.5 Bidrag och organisatoriska kraftfält

1.5.1 Bidragsbegreppet

Det finns all anledning att ägna ett särskilt avsnitt åt att diskutera innebörden av begreppet bidrag. Inte bara därför att det är ett centralt begrepp i hela boken, utan också därför att de studerade aktörerna använder begreppet med olika betydelser.

Bidrag är inte enbart pengar, utan används i denna rapport synonymt med stöd eller hjälp i vid bemärkelse. Bidragen lämnas oftast av andra skäl än för att få ekonomisk avkastning på satsade resurser. Om jag tar samhällets insatser som utgångspunkt, lämnas det stöd i en mängd olika former t ex regionalpolitiskt stöd, transportstöd, sysselsättningsstöd etc. Innehållet i vad som kallas stöd (bidrag) varierar från lån i olika former, garantier, subventioner (dvs penningbidrag) och skattereduktion. För att få stödet måste ett antal villkor uppfyllas för resp stödkategori, dvs vem som helst kan inte få stödet. Det är bidragsgivaren (ibland i förhandling med mottagaren) som fastställer villkoren för att komma i åtnjutande av stödet.

Ett speciellt problem utgör lån, då man först i efterhand vet om låntagaren betalat tillbaka skulden eller om denne fått lånet som ett retroaktivt bidrag. I fallstudieföretaget har det varit vanligt att lån som erhållits från centrala organisationer några år senare omvandlas till bidrag.

Vad som betraktas som bidrag av givaren behöver nödvändigtvis inte uppfattas som ett bidrag av mottagaren och vice versa. Om man skall göra mätningar av bidragens storlek kan detta leda till komplikationer. Jag tror emellertid inte att läsaren skall få några problem med denna bok om läsaren accepterar min mycket vida definition av bidrag.

1.5.2 Organisatoriska kraftfält

I mina kontakter med tidningsorganisationer i allmänhet och med fallstudieföretaget i synnerhet har jag haft en känsla av att det inom organisationerna finns två konkurrerande "människomagnetiska kraftfält". Dessa kan man inte se, höra eller ta på, men de kan skönjas bakom det ytliga organisatoriska spelet. Kraftfälten strävar efter att suga till sig företagets aktörer för att få dem att delvis tänka och agera på ett visst sätt. Magnetiska kraftfält kan man inte se, höra eller ta på, men vi vet alla att de existerar. På kompassen är det möjligt att avläsa de magnetiska kraftfältens riktning. Kan det finnas paralleller inom organisationerna?

De två kraftfält som jag anser finns inom tidningsorganisationer kallar jag tills vidare för kommersiellt kraftfält och redaktionellt kraftfält. Det tycks också finnas någon form av automatik som ser till att vissa grupper av anställda lättare tycks hamna inom ett specifikt kraftfält. Den konkurrens som finns mellan kraftfälten gestaltas i en kamp mellan aktörerna om att dominera företaget. Det är denna kamp som i kapitel 6 illustrerar tidningsföretagets två kraftfält.

Vad består då de organisatoriska kraftfälten av? Läsaren har säkert ställt sig frågan ett flertal gånger redan. Tyvärr måste jag göra honom besviken genom att direkt erkänna, att jag inte kan ge någon klar definition. För att ge lite kött på benen kan jag säga att inom det kommersiella kraftfältet tycks det finnas (skapas/etableras) en föreställning om att verksamhetens huvuduppgift är att "tjäna pengar", dvs vinsten skall maximeras. Därav följer att produktens utseende och innehåll skall anpassas till köparna och att prisbeslut styrs av målet att maximera företagets vinst på lång sikt. Inom det redaktionella kraftfältet finns en uppfattning om att organisationen finns till för att sprida ett budskap (en idé - filosofi - ideologi). Då man vill föra ut sitt budskap till så många som möjligt är man mer intresserad av antalet läsare än av företagets vinst. Det är lätt att inse, att denna uppfattning också för med sig, att produkten utformas med utgångspunkt från producentens intentioner. Då man vill nå så många som möjligt är det naturligt att sätta ett lågt pris eller helt enkelt dela ut produkten gratis. Det finns alltså grundläggande motsättningar om verksamhetens inriktning (mål) mellan de

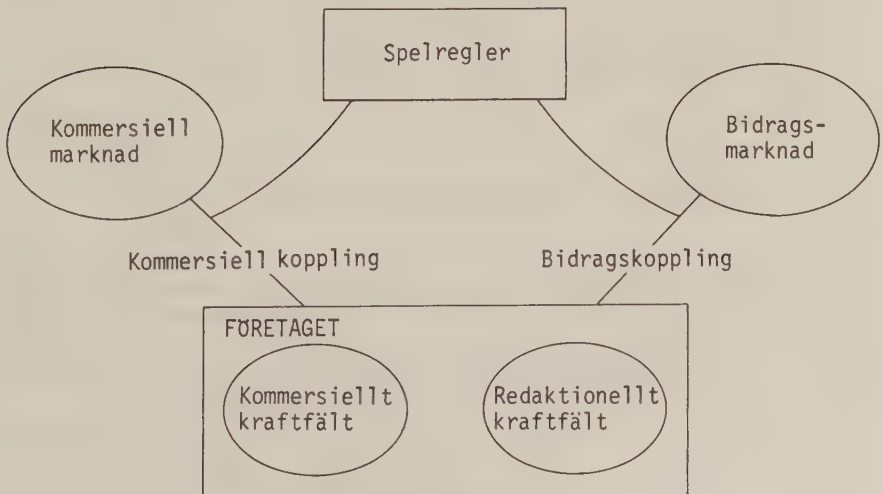
två kraftfälten - motsättningar som kan avläsas i konflikter mellan tidningsföretagets aktörer.

Varför kallar jag då dessa kraftfält för organisatoriska kraftfält i rubriken? Förklaringen till detta är mycket enkel, jag har upptäckt dem inom organisationer och vill därför avgränsa resonemangen till organisationer i detta stadium. Längre fram (i sista kapitlet) har jag för avsikt att diskutera begreppens koppling till närliggande begrepp. Där kommer jag också att vidga resonemangen bortom organisationens gränser.

Att jag överhuvudtaget valt att redovisa data kring tidningsföretagens kraftfält beror på att jag anser att det finns en mycket intim koppling mellan aktörernas föreställningar om möjligheten att få bidrag och styrkan i resp kraftfält.

1.6 Forskningsfrågor och syfte

Om jag kort summerar de viktigaste utgångspunkterna från föregående avsnitt, kan jag för det första konstatera, att tidningsföretag (och ett stort antal andra företag) har kunnat få stöd från statsmakterna i olika former och därmed blivit både kommersiellt kopplade och bidragskopplade, (se figur). Samtidigt kännetecknas tidningsföretaget av att det innehåller två kraftfält som kämpar om att dominera företaget.



Figur 1.2: En inledande analysmodell

Om jag börjar med att kommentera bidragsmarknaden och spelreglerna för bidragsmarknaden, är det min uppfattning att de potentiella resurstillskott som dessa utgör för tidningsföretagen, bör ha påverkat företagsledandet.

Stigler (1971) som ägnat en stor del av sitt liv åt teorin om ekonomiska regleringar menar att det inte alls är ovanligt att de ekonomiska regleringarna efterfrågas av industrin och utformas för att ge den ett bättre resultat. Staten kan ses som en potentiell källa för resurser eller omvänt ett hot mot den egna verksamheten. Med sin makt att kunna förbjuda eller framtvinga, att ta och ge kapital, kan staten selektivt ge hjälp eller selektivt skada en betydande del av industrin. Stigler sammanfattar industrins ansträngningar för att utnyttja statens makt i några huvudområden:

- 1 Skaffa direkta bidrag i form av pengar
- 2 Skaffa sig kontroll över nyetableringen inom branschen, t ex via licenser och certifikat
- 3 Ge industrier med komplementvaror ett ökat statligt stöd och försvåra för företagen med substitutvaror.

Att bidragsmarknaden haft en betydelse för de svenska storföretagens handlande kan man utläsa ur Ericsons (1979) bok "Huggsexan - spelet kring det dukade bordet". Han redogör utifrån några fallbeskrivningar kring stödmiljarderna 1976 - 1978, hur storföretag agerade för att förvärva betydande bidrag från statsmakterna. Bl a följande exempel diskuteras ingående av författaren:18)

- De tre företagen Fagersta, SKF och Uddeholm krävde ett statligt bidrag på 3 miljarder för att gå samman.
- Svenska skogsindustrin efterlyste ett villkorslån till ett sammanlagt belopp av 2 miljarder kronor.
- Volvo försökte förmå statsmakterna att ge dem ett bidrag på 2 miljarder kronor som produktutvecklingsstöd. Om man inte fick detta stöd hotade man att flytta personbilstillverkningen till Holland.

Dessa exempel visar att det varit stora (mycket stora) företag som haft kontakter med statsmakterna i dessa frågor. Denna bild speglas redan i Henning (1977) som undersökt kontakterna mellan företag och regering/riksdag. Han menar att storföretagsledningarnas kontakter med regering/riksdag är mycket betydelsefulla för de strategiska syftena att främja det egna företagets intressen.

Kommunen är antagligen viktigare än regering och riksdag när man ser till det stora antalet företag eftersom dessa är relativt små (dvs har mindre än 200 anställda). Eliasson (1968) har gjort en studie av kommuners stöd till företag under tidsperioden 1964-66. Även om studien är relativt gammal är den inte ointressant eftersom den redovisar några av de former som kan tillämpas för att stödja ett företag. Några exempel som nämns av författaren är borgen, lån, förmånliga priser på mark och byggnader, lägre hyror i kom-

munalägda bostäder och företråde i bostadskö.

Ytterligare exempel finns i Gennser (1982). Bl a nämner författaren att Lunds kommun understött upprustningen av Grand Hotell och bidragit till verksamhetens överlevnad. I Malmö har kommunen förbundit sig att understödja Folkets Park till år 2025. I båda fallen har argumentet för bidragen angetts i kulturella termer.

Bidragsmarknadens tillväxt har varit föremål för en omfattande diskussion ur ett samhällsekoniskt perspektiv. Frågor som man har försökt att ge svar på har varit; Fungerar blandekonomin tillräckligt effektivt när statsmakterna utformar spelreglerna på den kommersiella marknaden? Eller finns det behov av mera marknads-hushållning? Är samarbetet för litet eller för stort mellan stat, kommun och företag? Kan samhällets selektiva insatser leda till allvarigare problem än de problem man försöker att lösa?

En annan mycket aktuell frågeställning är om löntagarfonder kan lösa de samhällsekonomiska problemen eller om de på sikt leder till ännu större problem?¹⁹)

Som företagsekonom har det varit naturligt för mig att ställa frågor kring de enskilda företagen i det ekonomiska systemet. Allra helst som den typen av frågeställningar tycks ha hamnat i bakgrunden till förmån för de samhällsekonomiska frågorna.

Mitt övergripande forskningsintresse är inriktat på att besvara frågan:

Hur påverkas ett företag av att det kan få
(kan skaffa) bidrag?

Om jag fokuserar det enskilda företaget kommer aktörerna i företagets ledning att inta en central roll eftersom det är de som tolkar förändringar i spelreglerna och möjligheter/hot vid uppbyggandet av en bidragsmarknad. Utifrån mitt intresse för ledningens agerande och detta faktum att jag enbart studerar tidningsföretag gör att syftet med denna studie kan preciseras som att besvara följande fråga:

Hur påverkas ledningens agerande i ett tidnings-
företag av att organisationen kan få (kan skaffa)
bidrag?

Med beaktande av de organisatoriska kraftfälten i tidningsföretag ställer jag följande delfråga:

Hur påverkas de organisatoriska kraftfältens
inflytande av att företaget kan få (kan skaffa)
bidrag?

1.7 En not om forskning inom dagspressen

Dagspressen har vid sidan om de tre pressutredningarna varit föremål för omfattande forskning och utredningsverksamhet. De per-

spektiv som valts i tidigare forskning grundar sig dock till stor del på disciplinerna statsvetenskap, sociologi och ekonomisk historia. De huvudsakliga problemområdena har varit tidningens effekter på läsaren, läsvanor, dagspressens betydelse för en fungerande demokrati och journalisternas arbete.²⁰⁾

Studier med anknytning till det företagsekonomiska ämnesområdet (med betoning på företag) finns för det första inom området public relation, dvs hur företaget skall förhålla sig till massmedia.²¹⁾ För det andra finns det branschstudier där man ser på bl a de ekonomiska effekterna av presstödet och för det tredje har det gjorts en del studier om tidningsföretag ur ett organisationsteoretiskt perspektiv.²²⁾ Det är den sistnämnda typen av forskning som är mest relevant i anslutning till resultaten i denna rapport. Behovet av företagsledningsforskning inom dagspressen förefaller vara stort.²³⁾

I bilaga 1 har jag samlat och sammanfattat en stor del av det material som skrivits om tidningsorganisationer och deras konkurrenssituation. Empiriskt material och slutsatser från min egen forskning som bidragit till att utveckla bilden av tidningsföretaget har integrerats med den löpande texten.

Någon diskussion i den tidigare forskningen om t ex bidragens konsekvenser för företagsledandet finns emellertid knappast. I Dagspresskommitténs arbeten kan man visserligen avläsa resultaten av tidningarnas aktiviteter i kvantitativa data av typen upplaga, hushållstäckning, intäkter, priser etc, men jag anser att det funnits ett behov av att komplettera dessa data med information om företagsledningarnas resonemang i olika beslutssituationer för att man skall kunna förstå ledningsproblematiken i denna typ av organisationer.

Noter kapitel 1

- 1) Bengt Johannisson, Högskolan i Växjö
- 2) Se Issal & Johannisson (1978)
- 3) Denna syftesformulering fanns med i projektbeskrivningen "STRATEGI - STRUKTUR - BETEENDE - Värderingar och processer i tidningsbranschen", Växjö, december 1978 (Issal 1978).
- 4) Antagandet om en subjektiv rationalitet är varken särdeles nytt eller djärvt. Resonemanget om individers handlande som ett resultat av värdemaximering är en gammal tanke. Kritik mot begreppet rationalitet har främst drabbat anhängare av den snäva bilden som enbart innehåller maximering av ekonomiska värden. Jag har valt termen subjektiv rationalitet för att visa att jag skiljer mig från "traditionella" (nationalekonomiska?) föreställningar om ekonomisk rationalitet. Om läsaren är intresserad av ytterligare kommentarer kring detta ämne, kan läsaren t ex läsa i Daun (1974).
- 5) Avsnittet om efterkrigstiden bygger på SOU 1968:48 och SOU 1975:79.
- 6) SOU 1975:79.
- 7) SOU 1975:79.
- 8) Den första pressutredningen finns avrapporterad i SOU 1965:22 "Dagstidningarnas ekonomiska villkor".
- 9) Den andra pressutredningen finns avrapporterad i SOU 1968:48 "Dagspressens situation".
- 10) Den tredje pressutredningen finns avrapporterad i SOU 1974:102 "Presstödet och tidningskonkurrensen", SOU 1975:11 "Tidningar i samverkan", SOU 1975:78 "Pressens funktioner i samhället" samt en samordnad avrapporterad i SOU 1975:79 "Statlig presspolitik". SOU 1975:79 är den huvudsakliga källan för avsnittet om den tredje pressutredningen.
- 11) Sammanfattningen av presstödsdebatten är gjord från Hadenius & Weibull (1978).
- 12) Dagspresskommittén har avrapporterat sitt arbete löpande i delbetänkandet DsB 1978:10 "Översyn av presstödet" och i de två forskningsrapporterna DsU 1979:9 "Dagspressens struktur och ekonomi", DsU 1979:10 "Annonsbladen och dagspressen". Dagspresskommittén avslutade sitt arbete med slutbetänkandet SOU 1980:32 "Stödet till dagspressen".
- 13) Enligt SOU 1980:32 sid. 56 utgör det direkta stödet (produktionsbidrag) till tidningsföretag ca 20-30% av de berörda tidningarnas totala intäkter.
- 14) I beloppen ingår såväl rena bidrag som lån. En utförligare diskussion om mätproblem av subventioner till industrin finns i Carlsson et al (1981).
- 15) Lundberg 1979 har visat statliga subventionsformer och stöd-institut för industrin ordnade efter tillkomstår i något som han kallar för "subventionstrappan". Den visar den exponentiella utvecklingen av bidragsmiljön.

- 16) Henning (1977) säger bl a följande om den selektiva politikens framtid:

"De politiska bindningarna vid detta slags politik tycks nu så stora att det finns anledning räkna med den som ett permanent inslag för lång tid framöver, oavsett vilket eller vilka partier som har regeringsmakten." (Henning 1977, sid. 16)

Motsvarande uppfattning delges av Leion (1980). Stöd för denna utveckling finner jag också i konvergensteorin. Adler-Karlsson (1967) säger bl a följande:

"Under efterkrigstiden har några samhällsvetenskapliga forskare observerat en tendens till konvergens mellan kommunismens och kapitalismens samhällssystem. De har sett hur en lång rad reformer inom vardera systemet har minskat skillnaderna och ökat likheterna mellan de länder som ligger på olika sidor om den ideologiska gränslinjen. Enligt detta sätt att se på verkligheten håller de två systemen på att "löpa samman" eller "konvergera". (Adler-Karlsson 1967, sid 50)

- 17) Etablerade begrepp som har en innebörd som liknar organisatoriska kraftfält är bl a idésystem (Normann 1975) och ideologi. I tidigare versioner av denna avhandling har de nämnda begreppen prövats. Att de förkastats beror delvis på att läsarna fått felaktiga associationer när de läst dem. Detsamma gäller Etzionis (1961) begrepp utilitistisk och normativ som utnyttjats istället för kommersiellt och redaktionellt kraftfält (se också bilaga 1).
- 18) Ericssons (1979) fallbeskrivningar om det industripolitiska spelet är både intressanta och spännande. Med hjälp av intervjuer har författaren kunnat avbilda fallen relativt ingående. Någon möjlighet att kontrollera hans uppgifter har jag emellertid inte haft. Även om de i enskilda detaljer skulle vara felaktiga speglar de ändå vilken typ av argument som skulle kunna användas av företagen för att få bidragen.
- 19) Denna typ av frågeställningar diskuteras bl a i Calmefors & Wadner (1980).
- 20) Exempel på detta är Furhoff (1967 och 1974), Hvitfelt (1977), Kronvall (1971) och Windahl (1975),
- 21) Jfr Eiserman & Thunell (1978).
- 22) Ett exempel på detta är Engwalls arbeten som kommenterats utförligt i bilaga 1.
- 23) Johan Engström (1976) skriver bl a följande:

"Det finns en hel del som tyder på att man inom tidningsbranschen jämfört med andra verksamheter legat lågt när det gäller produktutveckling, marknadsanpassning och försäljningsinsatser. Kanske har man t o m ibland ansett sig böra stå över den kommersiella teknik som används i marknadsföringen av andra varor och tjänster."
(Pressens tidning nr 3, 1976.)

Stellan Palm (1973) säger bl a följande i en artikel om marknadsföring av dagspress:

"I efterhand kan man därför tillåta sig att ställa frågan om inte dagspressen i sin berättigade iver att med externa krafter diskutera integritets- och etikaspekterna av ekonomiproblemet försummats i den interna utvecklingsdiskussionen inom marknadsföringssektorn."

(Pressens Tidning nr 3, 1973.)

KAPITEL 2 FORSKNINGSANSATS OCH METOD

2.1 Introduktion

Den samhällsvetenskaplige forskarens studiefält kan liknas vid ett socialt hav där forskaren som en svamp suger till sig godbitar som strömmarna godtyckligt för med sig. Ett socialt hav, där varje dag skulle kunna utgöra stoffet till tusentals (miljontals? miljarder?) avhandlingar och andra böcker. Det är i detta perspektiv som man skall se denna bok - mindre än en droppe i kunskapens hav, men ändå en del i helheten.

Många finner det intressant att instängda i sin kammare, med en trave böcker, bygga upp kunskap - läsa, läsa och läsa. Andra väljer att själv aktivt med hjälp av alla sinnen utforska det samhälle som vi alla är deltagare i. Vilket sätt som är effektivast lär väl de lärda strida om i alla tider. Som modetrender föredrar man under skilda tidsperioder den ena eller andra huvudinriktningen. Det är min tro att såväl sökandet bland de skrivkunniga "filosofernas" stringenta, koncisa och genomtänkta symboler, som egna upplevelser i en ofta förvirrande och motsägelsefull värld, bidrar till att öka vår kunskapsmassa. Måhända kan det kännas tryggare, att i avskildhet, i bokens form, få sig berättat om hur vår värld ser ut, i stället för att själv bli utsatt för dess kaotiska, nyckfulla och slumpartade temperament. Atminstone är det min egen erfarenhet.

Redan i avsnittet om problematiseringsprocessen berättade jag mina upplevelser om, att verkligheten inte såg ut som jag hade förväntat mig och att jag därför valde att prioritera empiriska data framför tidigare teori. (Där framgick också att min första reaktion blev att försöka lämna den förvirrande verkligheten och i stället försöka bygga upp kunskap via litteraturstudier. Senare valde jag att ha som syfte att försöka berätta om den empiriska verkligheten.) Detta har fått som konsekvens att jag avvisat den deduktiva forskningsmetoden till förmån för en induktiv forskningsansats, vars resultat närmast kan liknas vid vad Glaser & Strauss (1967) benämner för "grounded theory", dvs teori utvecklad från empiriska data. Författarna skriver att forskaren skall söka konceptuella kategorier ur datamaterialet och sedan utnyttja empirin för att illustrera de framtagna begreppen. Då jag har anslutit mig till Glaser & Strauss anvisningar har detta medfört, att jag har som huvudmål att generera teori. Mina tolkningar bygger på och förankras i empirin.

En annan utgångspunkt med denna studie är att jag haft en idé om, att det varit möjligt att förena fallstudiemetodiken, dvs att i ett fall intensivt studera processer under en längre tidsperiod, med breddstudier där man studerar ett större antal fall och fångar ögonblicksbilder. Breddstudien skulle ske inom uppdragsforskningsprojektet, där jag hade kontakt med samtliga A-pressföretag. Fallstudien skulle ske inom ett av företagen. I efterhand kan jag konstatera att de ursprungliga intentionerna misslyckats, då det varit

svårt att utnyttja data från breddstudien. I en sök-lärprocess är det antagligen en fördel om man så snabbt som möjligt kan komma i gång med fallstudien, då det är i denna som forskaren kan få en helhetsbild av det han studerar. Då kan data samlas mer målinriktat i breddstudien. "Misslyckandet" i mitt fall beror delvis på att jag kom in i utbildningsprojektet, då det redan var igång. Såsom forskningsrapporten har utformats, är det i huvudsak data från fallstudien som redovisas. Empiriskt material från breddstudien utnyttjas främst för att utveckla bilden av tidningsorganisationen (se bilaga 1). I anslutning till detta vill jag kort kommentera valet av mina datainsamlingsmetoder. Mina erfarenheter från denna beslutsprocess är, att den kännetecknats av kort betänketid och i huvudsak bestämts av möjligheterna att få access till data. Tillfällen har uppenbarats som jag med mycket kort varsel fått ta ställning till - deltaga eller ej? Detta gäller både mitt deltagande i utbildningsprojektet och när jag ställde upp som kampanjledare i fallstudieföretaget. En tro eller vision om att det skulle ge mig god tillgång till data styrde alltså till stor del besluten. Därför är det fel att i egentlig bemärkelse säga att jag i inledningsskedet gjort ett val mellan olika datainsamlingsmetoder, åtminstone inga systematiska överväganden. Under forskningsprocessens senare skeden, då jag kommit en bit på vägen med analysarbetet, har det oftast varit naturligt att i samtalets form komplettera mina data. Med Glaser & Strauss språkbruk vill jag likna min datainsamling vid "theoretical sampling", som innebär att man löpande analyserar och beslutar sig för vilka data som behövs härnäst. En utförlig redovisning av datainsamlingen redovisas i nästa avsnitt.

Slutligen kan det vara värt att ställa sig frågan om datamaterialet är användbart när syftet förändrats under forskningsprocessens gång. Detta beror naturligtvis på om man som forskare sätter skygglappar för ögonen och enbart fångar upp sådant som är relevant för syftesformuleringar eller om man samlar data kring det som man tycker är av intresse (märkligt - problematiskt). Jag har samlat data om sådant som i mina ögon varit av intresse och successivt anpassat syftet till detta. Syftesformuleringen har alltså styrts av mina kontakter med data i stället för tvärt om. Syftesförändringarna har därför egentligen inte varit något problem för datamaterialets användbarhet, även om jag gärna erkänner att mängder med data har utelämnats i denna rapport för att bättre framhäva områden som är av ett speciellt intresse. I denna typ av forskning tror jag, att det är en naturlig process att successivt skala bort material för att blottlägga kärnan i resultaten.

I forskningsprocessens senare skeden har jag funnit det som framgångsrikt att mer systematiskt samla data t ex med hjälp av intervjuer. Glaser & Strauss (1967) skriver att man bör samla data från en annan grupp när man anser att datainsamlingen inte längre tillför något nytt i arbetet med att upptäcka kategorier - man når en mättnadspunkt i datainsamlingen. Motsvarande har jag själv upplevt för enskilda datainsamlingstekniker, dvs genom att byta metod kan man se andra aspekter och därmed få en bättre kunskap om de fenomen som man studerar. Att jag inte samlat ytterligare material

från djupstudieföretaget följer också Glaser & Strauss resonemang - jag ansåg att jag nått en mättnadsnivå där nya data inte tillförde något nytt.

Flera av dessa aspekter som jag tagit upp i dessa inledande sidor kommenteras ytterligare i de följande avsnitten. I nästa avsnitt följer en redogörelse för forskningsprocessen, forskarroller och datainsamling. Med denna redogörelse som bas kommenterar jag sedan några viktiga områden ur metodologisk synpunkt. Allra sist ägnar jag ett avsnitt åt analysarbetet och kopplingen till tidigare teori - ett avsnitt som är av speciellt intresse eftersom jag prioriterat verkligheten framför teorin.

2.2 Forskningsprocess, forskarroller och datainsamling

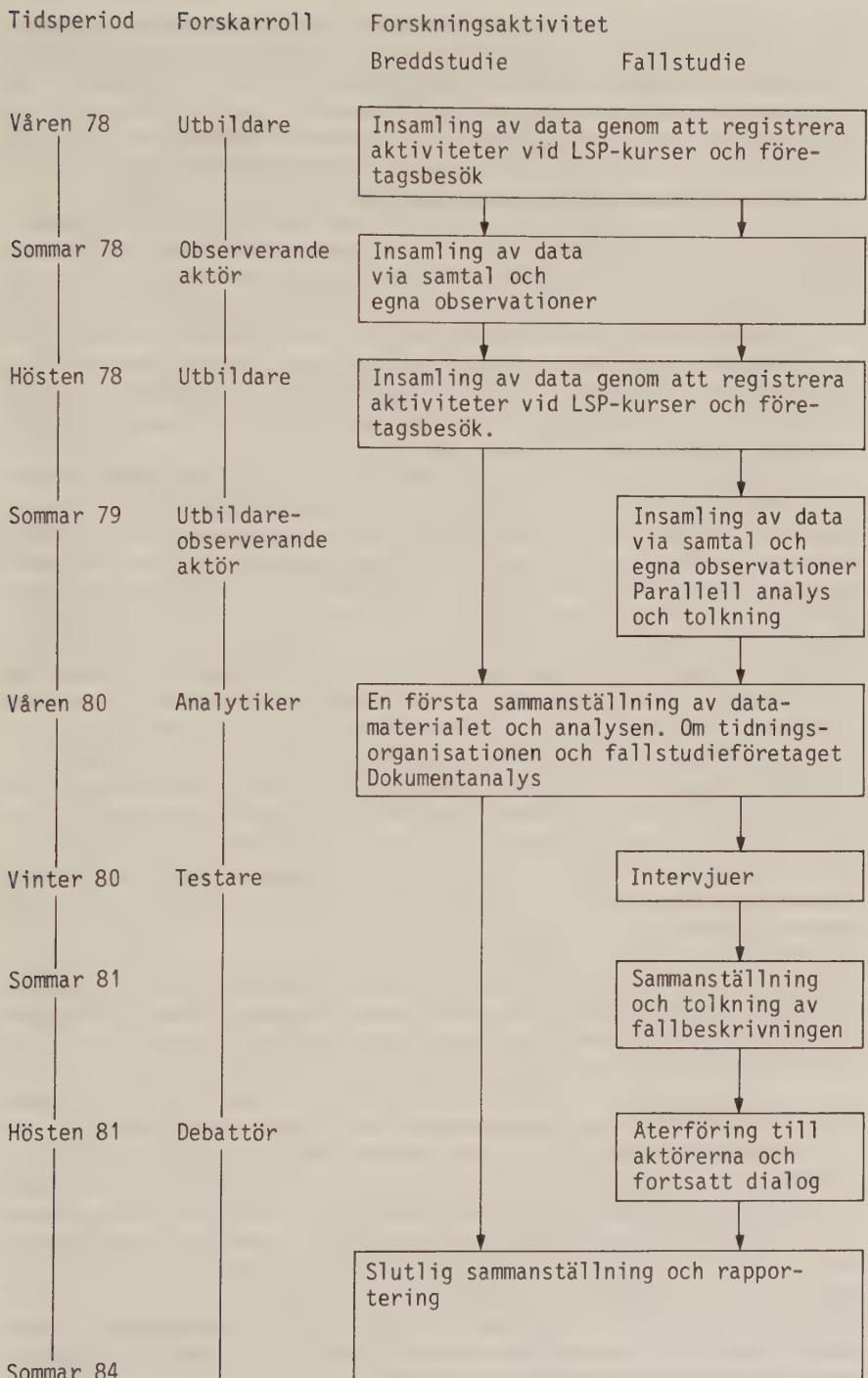
I inledningskapitlet redogjorde jag översiktligt för forskningsprocessen med avseende på projektets start, kursändringar och motiv till dessa, samt uppdragets innehåll. I detta avsnitt skall jag fortsätta redogörelsen för forskningsprocessen, men nu med avseende på datainsamling och forskarroller. Jag anser att en relativt öppen redovisning är nödvändig för att läsaren skall få en förståelse för det presenterade forskningsarbetet samt ge honom en chans att granska hela arbetet. Forskningsprocessen visas översiktligt i figur 2.1.

I rollen som utbildare samlades data genom att observera och registrera aktiviteter vid utbildningstillfällen och företagsbesök, samt vid informella diskussioner. Registreringen skedde i form av löpande anteckningar som senare redigerades och maskinskrevs. I dessa "protokoll" finns noteringar om diskussionerna, relationer mellan deltagare, den "atmosfär" som rådde samt egna funderingar.

Datainsamlingens intensitet var speciellt stor vid utbildningens grupparbetsdiskussioner, då jag hade möjlighet att inhämta data såväl avdelningsvis (alltså med specialister från flera företag) som företagsvis. Gentemot deltagarna var min roll i huvudsak passiv.

I utbildningens senare skede utnyttjades också en enkät för att bl a mäta kommunikationens omfattning mellan avdelningarna i företagen.

När jag under sommaren 1978 arbetade på ett av de större tidningsföretagen kunde jag i rollen som observerande aktör fortsätta datainsamlingen via samtal och egna observationer. Data samlades, dels i en dagbok, där dagens händelser uppsummerades, dels i form av kvantitativa data som också skulle utnyttjas i utbildningens genomförande. Mitt arbete innebar att jag hade personliga diskussioner med en stor grupp aktörer från skilda avdelningar.



Figur 2.1: En översiktsbild av forskningsprocessen.

Eftersom jag också deltog i det konkreta utarbetandet av den kommande höstens aktivitetsplan fick jag en god inblick i de svårigheter som marknadsavdelningen ställs inför vid marknadsförandet av tidningen. I efterhand kan jag konstatera, att jag antagligen snabbare hade hittat de idag relevanta problemställningarna om jag tillbragt denna tid på ett mindre och mer överblickbart företag.

Under hösten iklädde jag mig åter rollen som utbildare. En forskarroll som jag hade fram till och med hösten 1979, då utbildningsprojektet avslutades. Under sommaren 1979 koncentrerades arbetet till fallstudien bl a genom att jag som observerande aktör befann mig på ett av A-pressföretagen som ansvarig för planering och genomförande av höstkampanjen 1979. Min kontakt med företagets personal var koncentrerad till avdelningscheferna och den verkställande direktören, totalt sex personer som utgjorde huvudaktörerna. I mitt uppdrag arbetade jag tillsammans med upplagechefen.

Planeringen av kampanjen bestod till stor del i att samordna de olika avdelningarnas resurser. Därför fick jag många tillfällen att komma i kontakt med de anställda på samtliga avdelningar. Som forskare försökte jag att utnyttja de samtalssituationer som uppstod p g a arbetet, t ex diverse sammanträden och informella sammankomster, t ex fikapauser, luncher och konferenser. Som observerande aktör försökte jag inte bara att utnyttja befintliga samtalsituationer utan lika mycket att själv skapa dem. Den täta kontakten med samtliga avdelningar gav mig en överblick över hela företaget som hade varit svår att få med någon annan metod.

Datainsamlingen skedde med hjälp av löpande anteckningar. Anteckningarna från varje arbetsdag redigerades och maskinskrivs på kvällen och sammanställdes i en dagbok. Egna analyserande funderingar noterades på samma sätt löpande i dagboken. De data som registrerades bestod inte enbart av händelser som ägde rum under dagens lopp utan också av berättelser som sträckte sig flera år tillbaka i tiden.

Eftersom datamaterialet delvis analyserades parallellt, genererades frågeställningar som jag löpande fick svar på av huvudaktörerna. Denna typ av intervju registrerades på samma sätt som tidigare, dvs med hjälp av löpande anteckningar. Intervjun doldes ofta i "vanliga" samtal och kunde omfatta allt ifrån en enda fråga till ett samtal på ca en timma. Den dialog som samtalet innebar medförde att följdfrågor av mer utredande karaktär kunde ställas.

Genom att ställa frågor till många aktörer på detta sätt och samtidigt utnyttja svaren från en tidigare utfrågad för att formulera nya frågor medförde att jag erhöll en djup insikt om skilda fenomen. Min roll gentemot aktörerna upplevde jag ofta som biktfaderns till vilken man kom och berättade om sina problem. Det var alltså inte alltid jag som tog initiativet till en samtalssituation eller samtalsämne utan aktörerna sökte lika ofta kontakt med mig för att berätta om och diskutera olika ämnen. Detta förtroende underlättade naturligtvis datainsamlingen.

Under samma period samlades olika former av arkivdata t ex årsredovisningar, revisions-PM, brev, styrelseprotokoll, interna

utredningar och jubileumsskrifter.

Det har i allra högsta grad varit nödvändigt att komplettera med historiska analyser eftersom de fokuserade processerna haft sin start innan jag påbörjade detta forskningsarbete. För att förstå de pågående processerna var det nödvändigt att söka deras ursprung.

Som analytiker sönderdelade jag datamaterialet i dess beståndsdelar i sökandet efter mönster och kategorier som var viktiga för mitt forskningssyfte. I denna process gjorde jag också en dokumentanalys. Analysen resulterade i en preliminär sammanställning av de viktigaste mönstren som kunde upptäckas i studien. Framförallt visades i denna rapport hur viktigt det var att ha med bidragsmiljön när man studerade företagets marknadsaktiviteter.

Med det trefaldiga syftet att a) testa mina tolkningar på aktörerna, b) komplettera mitt datamaterial och c) involvera aktörerna mer i forskningen för att senare få mindre problem med att publicera forskningsresultaten, genomfördes intervjuer med huvudaktörerna i fallstudieföretaget.

En intervjuguide som genererats ur den tidigare analysen utnyttjades under intervjun som varade under ca 3 timmar. Guiden fungerade i det närmaste som en avstämning av att samtliga planerade områden behandlats i intervjun. Alla intervjuer spelades in på band och renskrevs i sin helhet. Med syfte att testa mina tolkningar ombads intervjupersonerna att kommentera diagram som bl a visade bidragens andel av de totala inkomsterna under ett antal år. Därefter fick de markera relationerna mellan huvudaktörerna under fem tidsperioder uttryckt i en skala från konfliktartad till mycket bra, samt ange vilken målsättning som dominerat företaget under de fem tidsperioderna.

Hela datamaterialet kompletterades med frågor om intervjupersonens egen bakgrund, hans syn på företagets marknadsföring, att företaget erhåller bidrag, vad man kan göra för att få mer bidrag etc.

För att den intervjuade inte skulle störas av att intervjun spelades in på band, lämnade jag ett löfte om att ingen annan, på eller utanför företaget, skulle få möjlighet att höra banden eller läsa de renskrivna intervjuerna. Jag lovade också att inget uttalande skulle utnyttjas på ett sätt som gjorde att det framgick vem som stod bakom det om denne ej givit sitt medgivande till yttrandets publicering.

Hela den renskrivna intervjun återfördes till den intervjuade så att denne fick chansen att rätta felaktigheter. Ett annat syfte med återföringen var att de intervjuade skulle få en större närhet till forskningsprojektet och känna sig delaktiga i framtagandet av fallbeskrivningen (för att sedan godkänna den för publicering).

I den skrivna fallstudien (som finns i kapitel 4) utnyttjades citat från intervjuerna och citat som protokollförts i rollen som observerande aktör. Yttranden som aktören klart markerat skulle stanna mellan mig och honom, även om de spelats in på band, utelämnades. I vissa fall utnyttjades citat utan att det framgick vem som yttrat innehållet. I dessa fall formulerade jag mig neutralt, t ex genom att skriva "att en avdelningschef menade" eller "någon på

företaget berättade senare för mig". I några fall reviderades citaten för att bli kortare och tydligare.

När jag hade skrivit ett första utkast till fallbeskrivning vände jag mig till resp aktör för att visa honom vilka yttranden jag citerade från intervjun. I de flesta fall var aktörerna måna om att "frisera" språket i citaten. Svordomar ströks eller ersattes med andra förstärkningsord, talspråket ändrades till att mer likna skriftspråket och vissa känsliga saker ströks helt. Två aktörer gjorde omfattande nedstrykningar av citaten. Den ena med motive-ringen att han var rädd för att försämra relationerna till andra aktörer och den andre med orden "jag har ju min framtid att tänka på också". I analysen har naturligtvis hela datamaterialet bildat underlag.

Efter revideringar kunde hela fallbeskrivningen med analys (ca 100 sidor) återföras till aktörerna. Detta ledde till smärre korrigeringar och kompletteringar. I ett analyskapitel fanns ett citat, som en av aktörerna upplevde som ett personligt nedsättande om-döme, vilket ledde till en häftig diskussion om vad en företagsledning kan och bör göra för att öka mängden bidrag. Den emotionellt "laddade atmosfär" som bidragsdiskussionen medförde indikerar att det kan vara svårt att studera bidragskopplingen utan att ha en mycket god kännedom om det konkreta skeendet i en organisation.

Efter diskussionerna på företaget beslutade jag mig för att göra citatet mer allmänt hållet för att inte störa mina relationer med huvudaktörerna. Vid diskussionerna på företaget påpekade någon också att det är relativt ovanligt att namnen framgick i texten. I redaktionella texter hade man som kutym att fingera namn så att det bara framgick för initierade vilka som dolde sig bakom anonymiseringen. Dessa önskemål tillsammans med råd från forskarkollegor gjorde att jag beslutade mig för att anonymisera hela fallet även om det ledde till att stora delar av den historiska beskrivningen måste omstötas och en stor del kvantitativa data utgå.

Man kan säga att min forskarroll övergick till debattörens när materialet återfördes till aktörerna på företaget och senare presenterades bland forskarkollegor.

2.3 Forskning genom dialog

För att forskaren skall kunna få en god förståelse av de aktörer som han studerar och deras "subjektiva rationalitet" måste han begripa innebörden av de symboler och det språk som finns i aktörernas värld. För att kunna uppnå detta måste han i den utsträckning det är möjligt sätta sig själv i aktörernas vardagssituation.¹⁾ Jag tror att det är svårt om man inte har en mycket god access till data. Om det empiriska underlaget är bristfälligt spelar det ingen roll hur skickligt forskaren hanterar andra metodologiska problem - det grundläggande underlaget förblir svagt. Jag är mycket tveksam till om det är möjligt att skaffa ett nöjaktigt empiriskt underlag utan att använda sig av fallstudiemetoden. Jag anser dessutom att det kan vara en stor fördel om forskaren själv ikläder sig rollen som

anställd på det företag han studerar (deltagande observatör).

En förutsättning för att bedriva forskning enligt mina intentioner är att det är möjligt att skapa en fruktbar dialog med aktörerna i de organisationer som studeras. I breddstudien initierades denna dialog av att koncernledningen krävde att de enskilda företagen ställde upp i utbildningsprojektet. Dialogen i denna del av studien skedde i första hand med utgångspunkt från de krav som ställdes på utbildningen, dvs dialogen kom att utspela sig kring utbildningens innehåll. Det förtroende som byggdes upp under interaktionen gav mig en möjlighet att i mer informella situationer fortsätta och utveckla dialogen.

Man kan naturligtvis fråga sig vad det betytt att det var en central makthavare som initierade utbildningsprojektet. Tolkade man detta som att jag stod för "husbondens" värderingar, dvs koncernledningens? Det är helt klart att man uppfattade mig som en maktfaktor både från koncernledningens sida och från de enskilda företagens. Eftersom jag var medveten om denna situation försökte jag att utnyttja den i projektet.2) En fördel med denna position var att en stor mängd information blev tillgänglig. Å andra sidan är det möjligt att aktörerna medvetet duperade mig, t ex genom att undanhålla information. Risken för att jag inte skulle ha genomskådat detta är dock liten p g a att processen pågick under en relativt lång tid och att jag konfronterades med ett mycket stort antal aktörer. Utsagor från en person har därmed kunnat kontrolleras mot andra personers samtidigt som jag i samtalsituationer har kunnat komplettera uppgifter. Uppgifter har också kunnat kontrolleras mot dokumenterade data.

Valet av Demokraten (fingerat namn) som fallstudieföretag grundade sig på att förutsättningarna för access till data ansågs som speciellt goda. Jag hade i utbildningsprojektet fått en mycket god kontakt med personalen på företaget, vilket bl a hade resulterat i ett speciellt intresse för min hjälp i utbildningsprojektet. Dessutom var det en fördel att företaget ingick i den första utbildningsomgången eftersom jag då redan samlat vissa data om organisationen.

Den interaktion som sker i en dialog där båda parter i dialogen kan ta initiativ medför att det blir svårt för forskaren att styra och planera forskningssituationen, framförallt i forskningsprocessens inledningsskede - en situation som jag ibland upplevt som frustrerande.

Den planeringssyn som präglat detta forskningsprojekt kan liknas vid processynen, där problem, syfte och slutprodukt utgjorts av visioner som fått styra de aktuella besluten men som också förändrats under dialogens gång.3) I processen har data samlats och analyserats parallellt och lett fram till beslut om vilka data som därefter varit av intresse och vad och hur forskaren skall söka dem.4) Kvalitativa och kvantitativa metoder har utnyttjats som komplement till varandra. En fördel med detta är att brister med en metod har kunnat minskas genom att den kombinerats med andra metoder.5) Via en återföring av forskningsresultaten har dialogen kunnat fortsätta och fördjupas. Detta har skett genom att resultaten

har återförts löpande antingen muntligt vid utbildningstillfällen eller i form av skriftliga sammanställningar som distribuerats till samtliga deltagare vid resp utbildningstillfälle. Inom fallstudien har återföringen främst skett i dess senare faser. Återföringen har dels bestått i att aktörerna kontrollerat att utsagor uppfattats korrekt och om de tillåter att utsagan publiceras dels kommenterat mina tolkningar. Aktörerna har fått fallbeskrivningar med tolkningar (ca 100 sidor) och därefter både enskilt och tillsammans med de övriga aktörerna diskuterat resultaten med mig.

2.4 Att forska som observerande aktör

Den stora fördelen med att forska som observerande aktör är den goda accessen till data. Detta naturligtvis under förutsättning att man har en position i företaget som motsvarar forskningsuppgiften.⁶⁾ Om man t ex som i mitt fall vill studera företagsledningsproblematiken bör man komma in i företaget på ledningsnivå. Att jag i fallstudien blev ansvarig för höstkampanjen 1979 var en lämplig uppgift, eftersom jag hamnade i en position som motsvarade avdelningschefens (samordningen av kampanjen skedde också på avdelningschefsnivå).

Nackdelar med att välja denna metod finns också. En aktiv observerande aktör kan förhindras i nedtecknandet av information eftersom han måste leda och fördela arbetsuppgifter. Detsamma gäller om han aktivt deltar i olika sammanträden. I mitt fall försökte jag lösa detta genom att ha som rutin att varje kväll tänka igenom och notera vad som hänt under dagens lopp.

Ett annat problem är att forskaren kan bli inblandad i det interna maktspelet. Med erfarenhet från min egen studie tror jag t o m att det är omöjligt att inte bli deltagare i detta spel. Risker att forskaren då påverkas är utomordentligt stor, samtidigt som möjligheterna att mäta omfattningen och effekterna av denna påverkan är mycket begränsad. Det är viktigt att forskaren i detta läge är medveten om sin position och ger läsaren en chans att bedöma dess effekter. Här underlättas denna redogörelse av att jag som en del av mitt problem tar upp detta interna maktspel, se kapitel 6. Sammanfattningsvis kan jag från denna delaktighet i maktspelet säga att jag som forskare har behållit ett kommersiellt perspektiv i mina ställningstagande.

En annan följd av att deltaga i det interna maktspelet är att den skrivna rapporten kan bli allt för färgad av forskarens situation. Därför anser jag att det är mycket viktigt att fortsätta dialogen genom att återföra de skrivna delresultaten till aktörerna. Jag tror att det är en fördel om denna återföring kan ske efter det att forskaren lämnat företaget eftersom han då får en chans att frigöra sig från den påverkan som maktspelet innebär.

När man forskar som observerande aktör, finns det också en risk att forskaren påverkas så mycket av sin miljö att han anammar de värderingar som finns hos studieobjektet.⁷⁾ Under den intensivaste tiden på Demokraten märkte jag vid flera tillfällen att jag

använde samma argument som de anställda för att försvara olika aktiviteter. Genom att jag senare kom att begränsa mina insatser på företaget kunde jag ifrågasätta och analysera fenomenen.

Den goda accessen till data kan också leda till ett moraliskt dilemma där å ena sidan forskaren bör redovisa data som har en stor betydelse för resultaten men å andra sidan kan skada de studerade aktörerna. I mitt fall har jag valt att föra en dialog med aktörerna om vad som får redovisas. I denna studie anser jag att det haft en stor betydelse att det var frågan om tidningsföretag. I tidningsföretag är man van vid att försvara det fria ordet, vilket bl a har inneburit att man mer haft önskemål om anonymiseringar än krav på förändringar.

2.5 Analys, litteraturanknytning och redovisning av data

I denna rapport har jag utnyttjat Glaser & Strauss (1967) anvisningar för komparativ analys som en ledstång för min egen vandring i sociala landskap. Författarna menar att datainsamling och analys bör ske parallellt. Som jag uppfattat metoden innebär den kort sammanfattat att; a) data kodas i så många analyskategorier som möjligt, b) kategorierna och deras innehåll samordnas, c) teorin avgränsas med syftet att sortera bort icke relevanta data och kategorier, och d) man skriver ned teorin.

En översiktlig bild av de resultat som presenteras i denna rapport växte fram relativt tidigt i forskningsprocessen, även om den då låg inbäddad tillsammans med en mängd andra resultat. Att berätta om hur denna framväxt har gått till är mycket svårt - näst intill omöjligt. Det synliga arbetet har bestått i att jag "kladdat" ned figurer och begrepp på lösa papperslappar, skrivit kommentarer i dagboken, utarbetat PM och diskuterat idéer såväl med aktörer på företaget som med andra forskare. Den komparativa analysen har därför inte skett i en sekventiell fas, utan jag har upprepat främst de två första stegen i analyskedjan ett otal gånger.

Som nämnts ett flertal gånger tidigare, har jag valt att låta empiriska data få dominera forskningsstrategin, vilket bl a har fått som konsekvens att sökandet efter lämplig litteratur har skett med utgångspunkt från resultaten.⁸) Syftet med litteraturen har bl a varit att fortsätta den komparativa analysen (en metod som förespråkas Glaser & Strauss /1967/). Det första området där jag letat efter litteratur är om bidragsskopplingen. I bilaga 2 har jag samlat en del idéer som är ett resultat av denna typ av litteratur. Främst är det dock exempel från olika former av offentliga organisationer som enbart täcker in vissa delar av aspekterna på kopplingen. Bland annat har det fragmentariska innehållet i relation till resultaten i denna rapport medfört att materialet placerats i bilaga.

För det andra har jag letat efter litteratur om organisationer som är antingen både bidragsskopplade och kommersiellt kopplade eller har något som liknar två organisatoriska kraftfält. I avsnittet om "Dualistiska KoB-organisationer" (sista kapitlet) finns en kort sammanfattning om organisationer som innehåller båda eller någon av

de två dimensionerna.

Därutöver utnyttjas litteratur i sista kapitlet för att placera in resultaten i ett teoretiskt sammanhang.

Arbetet har bestått i att välja ut referenser som har ett direkt intresse för denna studie. Att välja teorianknytningar betyder naturligtvis att man avgränsar sig - ett problem som förföljer varje forskare när denne skall redovisa sitt forskningsarbete. Det betyder dock inte att forskaren nödvändigtvis betraktar utelämnade litteraturanknytningar som oviktiga eller ointressanta. Det handlar i stället om att göra forskningsrapporten läsbar och framhäva kärnan i resultaten (jfr också med den komparativa analysen - där Glaser & Strauss ser avgränsandet av teorin som ett separat steg).

I praktiken tror jag att det är omöjligt, att i ett så brett ämne som företagsekonomi ha överblick över samtliga teoretiska områden. Sökandet efter lämplig teori måste ske inom de områden som forskaren genom sin vetenskapliga fostran upplever som relevanta. Detta kompletteras med de uppslag som han erhåller från handledare och forskarkollegor vid bl a de seminarier där forskningsdokument presenteras. Enligt mitt sätt att se på forskning i företagsekonomi leder detta till en acceptabel forskningseffektivitet.

En speciellt besvärlig fråga när man har med denna typ av forskning att göra är valideringsproblematiken, dvs i vilken grad resultaten utgör kunskap om den empiriska verkligheten. Avsaknaden av systematiska valideringsinstrument medför att validiteten måste bedömas resonemangsmässigt, se Glaser & Strauss (1967). För det första kan forskarens och resultatens trovärdighet bedömas i vid bemärkelse. Som ett led i att öka trovärdigheten i denna rapport har jag valt en ärlig och öppen redovisning av tillvägagångssättet både med de positiva sidorna och med bristerna utan att i efterhand presentera en tillrättalagd kvasirationell forskningsfasad.

För det andra kan överensstämmelsen mellan det presenterade empiriska materialet och slutsatserna kontrolleras.

Redovisningen av data sker dels i längre sammanhängande beskrivningar från fallstudien, dels löpande i analysen för att berika diskussionerna. Huvuddelen av fallet, som är samlat i ett kapitel, redovisas relativt utförligt och innehåller en beskrivning av företagets utveckling sedan dess start. Den utförliga redovisningen har jag betraktat som väsentlig därför att det skall vara möjligt för läsaren att göra egna tolkningar från det empiriska materialet.⁹⁾

Genom den öppna redovisningen av forskningsprocessen och fallet anser jag, att läsaren skall kunna få en viss förståelse för hela projektets genomförande.

Noter kapitel 2

- 1) Att jag ifrågasätter möjligheten att förstå aktörerna beror bl a på att jag själv haft "språkproblem" i kontakten med företagen. Det har funnits stora skillnader mellan vad aktörerna och jag menat med t ex orden marknadsföring och marknadsplanering. Först efter en längre kontakt med det företag som studerats har jag fått en förståelse för aktörernas språk och agerande.

Till skillnad från den fast anställda personalen visste jag att mitt deltagande var tidsbegränsat, vilket kan ha stora effekter på upplevelsen, t ex måste den fasta personalen i större utsträckning vårda relationen till övriga medarbetare eftersom de skall samarbeta även i framtiden. Forskaren behöver inte bekymra sig om denna framtid på samma sätt (även om han naturligtvis också är mån om att vårda relationerna).

- 2) Mer om detta finns i Issal & Johannisson (1979).
- 3) Jfr med Normann: "Vad det framförallt handlar om är betydelsen av att se forskning som en genuin inlärningsprocess (enligt min mening förutsätter uppläggningsen av den typiska positivistiska studien att den väsentligaste inläringen redan skett i förväg) och vikten av att utveckla "språk" för att förstå sammanhang och helheter". (Normann 1975, sid 241)
- 4) Som tidigare nämnts kallar Glaser & Strauss (1967) en forskningsprocess, där forskaren samtidigt samlar, kodar och analyserar sina data och därefter beslutar om vilka data som sedan skall samlas och var de finns att hämta med syftet att generera teorin för "Theoretical Sampling".
- 5) Flera författare understryker vikten av att studera fenomen med flera metoder. Jfr t ex Glaser & Strauss (1967), Denzin (1975) och Jick (1979).
- 6) Mann (1970) menar att forskaren måste ha ledningens stöd för att bli accepterad av den grupp han studerar. I mitt fall har jag i allra högsta grad haft ledningens stöd. Några problem med att bli accepterad av de studerade aktörerna har jag inte haft. Se också Nilsson (1980, sid 88 ff).
- 7) Pearsall (1971) och Rosengren (1971) diskuterar denna risk under begreppet "go native". De poängterar bl a att denna risk gör det olämpligt att studera den grupp som man själv tillhör med denna metod. I mitt fall bedömer jag, av detta skäl, att det varit en fördel att mina tidigare kontakter med tidningsföretaget varit små. En författare som skildrar hur fort man anammar de värderingar som råder i det tidningsföretag som man studerar är Wallraff (1977). Han har som deltagande aktör studerat den tyska tidskriften Bild-Zeitung.

- 8) En datorbaserad litteratursökning genomfördes dock redan den 25/1 1979 på databasen ABI/Inform. Som sökord användes newspaper, market, marketing, conflict, differentiation, integration och structure m m samt dessa i olika kombinationer. Från ett stort antal utskrivna abstracts beställdes ca 40 artiklar. Värdet av artiklarna blev litet beroende på att jag successivt förändrat mitt syfte. I en "sökärprocess" tror jag att det kan vara lämpligt att vänta med en litteratursökning tills det första tolkningsarbetet är genomfört.
- 9) Denna möjlighet är naturligtvis begränsad eftersom "oväsentligt material" för min problemställning har sorterats bort i den redovisade fallstudien. En verklig chans till egna tolkningar för läsarens del kan därför ifrågasättas. Att redovisa en mer oarbetad fallstudie är knappast möjligt eftersom den enligt min mening skulle bli allt för lång. Dessutom finns det delar i det empiriska materialet som ej kan redovisas p g a överenskommelser för att skydda de studerade aktörerna eller p g a företagets konkurrenssituation.

KAPITEL 3 ARBETARPRESSEN

3.1 Introduktion

Detta och nästa kapitel är en beskrivning av viktiga händelser och aktiviteter i A-pressen och Demokraten sedan deras födelse. Huvuddelen av materialet behandlar senare årtionden. Anonymiseringen av fallstudiematerialet (gäller Demokraten) har medfört att årtal och kvantitativa data har fått utgå för vissa delar av den historiska beskrivningen, t ex årtal för tidningens start. Detta gäller också angivandet av källor för motsvarande tidsperiod.¹⁾ Alla namn på aktörer, tidningar, geografiska platser är fingerade.

Beskrivningen som i huvudsak strukturerats efter tidsdimensionen inleds med ett kortfattat kapitel om arbetarpresen i stort. För att få det kortfattat har jag gjort schematiska figurer över utvecklingen som löpande kommenteras i texten. Det följande kapitlet om Demokraten består på motsvarande sätt av en historisk beskrivning. Denna kompletteras med två händelser som var och en på sitt sätt exemplifierar ledningens beslutssituation. Dessa två händelser har jag kunnat beskriva relativt ingående p g a att jag själv kunnat vara närvarande och samla data (avsnittet introduceras utförligare senare).

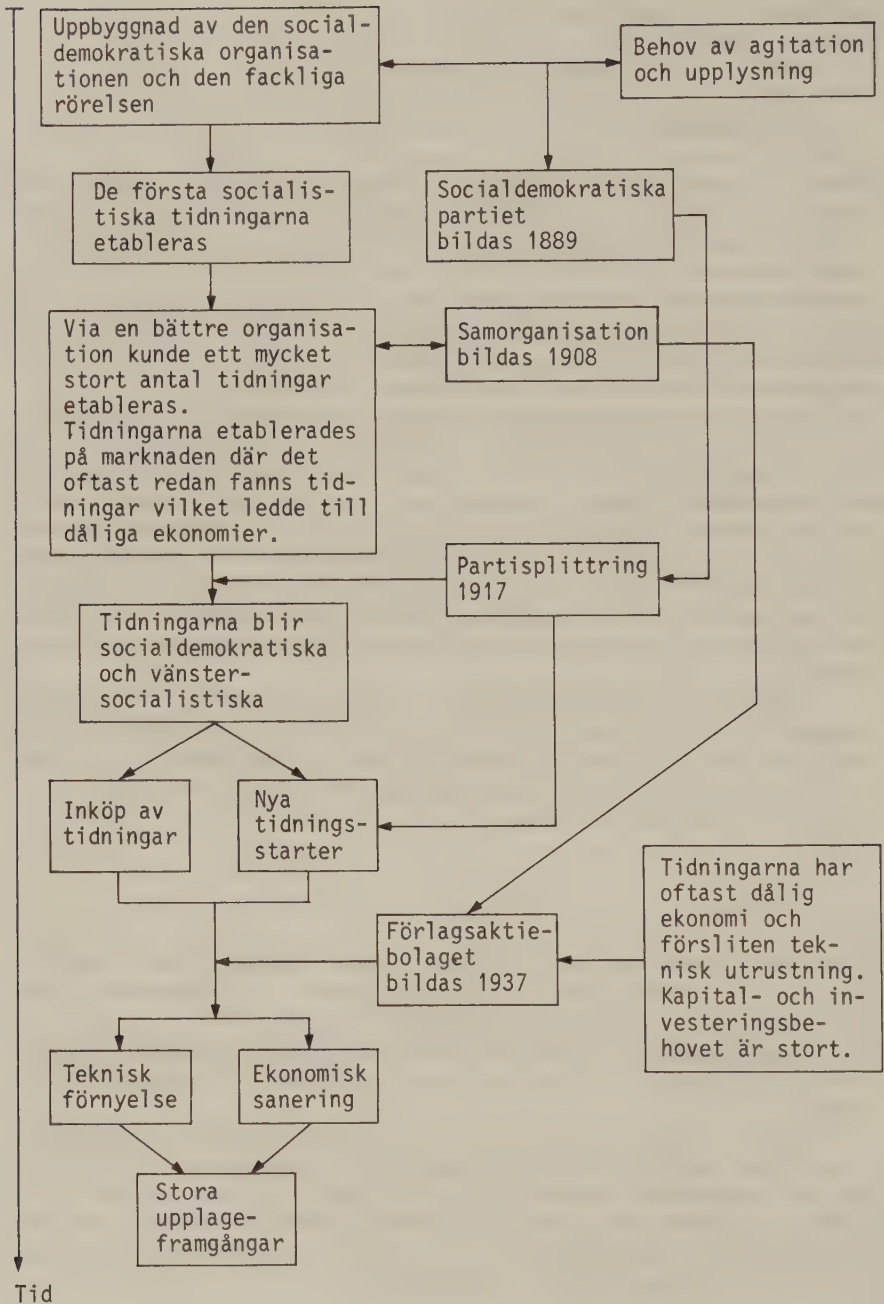
Efter det empiriska materialet beskrivs de mönster som kännetecknar bl a organisationens resursförvärvande aktiviteter. Data som inte smält in på ett naturligt sätt i fallstudien, t ex föreställningar om vad som kan ge ökade bidrag, har lagts direkt i texten i anslutning till analysen.

3.2 Födelse

Redan vid mitten av 1800-talet fanns det tidningar som kunde betraktas som radikala med en positiv attityd till arbetarnas strävanden och den fackliga organisationen.²⁾

Uppbyggnaden av den socialdemokratiska och fackliga organisationen ledde till ett stort behov av agitation och upplysning, se figur 3.1.

Någon riktig grund för att starta socialdemokratiska tidningar fanns dock varken ekonomiskt eller organisatoriskt. Det var först när det socialdemokratiska partiet bildades 1889 som sådana förutsättningar fanns tillhanda. Vid partiets grundande fanns det fyra tidningar som kunde betraktas som socialdemokratiska varav endast två skulle överleva fram till sekelskiftet.



Figur 3.1: Sammanfattning av A-pressens utveckling fram till 1950-talet

3.3 Blomstringstid

Till skillnad från de borgerliga partierna, som till stor del kunde sprida sina idéer via de existerande tidningarna, var det socialdemokratiska partiet tvunget att starta egna tidningar. Eftersom den socialdemokratiska pressens blomstringsperiod startade senare än den totala dagspressen, kom man från början i ett konkurrensmässigt ogynnsamt läge. De etablerade tidningarna hade kunnat växa sig stora både på upplagemarknaden och på annonsmarknaden. Nyetablerade socialdemokratiska tidningar hamnade i en konkurrenssituation som oftast ledde till svåra ekonomiska problem.

Den socialdemokratiska pressen växte upp kring de lokala organisationerna med partiets distriktsindelning som en naturlig marknadsuppdelning för tidningarna.³⁾ Det skulle inom varje distrikt finnas en tidning som organisationen skulle betrakta som sitt organ och därmed stödja. De lokala arbetarkommunerna beslutade att medlemmarna skulle abonnera på den tidning som blev distriktsorgan. Distriktsorganet hade också förmånen att få införa mötesannonserna.

Centralt ville man ha en grupp ekonomiskt någorlunda stabila tidningar som täckte stora geografiska områden. Därför införde man policyn att endast tidningar som godkänts som distriktsorgan kunde räkna med stöd i krissituationer från den centrala tidningsfonden.⁴⁾ Detta förde med sig en automatisk gallring, resp tidning fick ett tillräckligt stort område för att kunna bli ekonomiskt bärkraftig.

Arbetartidningarnas samorganisation bildades 1908 med uppgift att tillvarata gemensamma intressen, se figur 3.1.

"§1

SAMORGANISATIONENS ÄNDAMÅL

Samorganisationens uppgift är att åvägabringa samarbete mellan landets samtliga på socialdemokratisk grund stående arbetartidningar och koöperativa tryckeriföretag, för att åt de anslutna företagen bereda genom sammanslutning realiserbara fördelar av ekonomisk och annan art." (Wallens 1933, sid 8)

Samorganisationen bistod tidningarna vid förhandlingar och genomförde gemensamma pappersköp. Dessa uppgifter kom organisationen att ägna sig åt i framtiden efter flera omorganisationer på 1930 och 1940-talet.⁵⁾

I ett tidigt skede av den gemensamma organisationens liv, väcktes ett förslag om att Samorganisationen skulle ombildas till ett för hela partipressen gemensamt bolag, som skulle överta samtliga socialdemokratiska tidningsföretag. Förslaget väckte ringa gehör hos de lokala bolagsstämmorna som inte ville gå med på en sådan centralisering, utan föredrog att själva bestämma över sina tidningar.⁶⁾ Nästa stora gemensamma organisation inrättades 1937 under namnet Arbetarpressens Förlagsaktiebolag. Bakgrunden till denna organisations inrättande var i huvudsak att tidningarna hade stora kapital-

behov samtidigt som Landsorganisationen hade penningplaceringsproblem.7) LO hade tidigare engagerat sig i tidningsproblematiken i mycket begränsad omfattning. Något större ekonomiskt stöd hade man inte givit, däremot uppmanade man medlemmarna att hjälpa till efter bästa förmåga. Vissa LO-anslutna fackförbund hade ställt upp med kapital till tidningar i krissituationer.8) När LO i mitten på 1930-talet började se sig om efter objekt som kunde förränta organisationens tillgångar. I detta sammanhang föddes tanken på att bilda någon form av kreditinstitut för de olika rörelseföretagen. Ett gemensamt bolag bildades av LO och SAP under det tidigare nämnda namnet. I enlighet med de ursprungliga intentionerna, ägnade sig företaget i första hand åt att förmedla lån till en gynnsam räntenivå - en halv procent över affärsbankernas inlåningsränta.9) Genom dessa finansieringsmöjligheter förnyades en stor del av A-pressföretagens tekniska utrustning. Det kommande krigsutbrottet med allmänt krisläge drabbade pressens ekonomi och medförde en omprövning av bolagets organisation och arbetssätt. Samtidigt som man ville begränsa lånemöjligheterna, hade man lärt sig under den korta period som bolaget existerat, att åtskilliga företag inte var hjälpta enbart av mer lån. Det egna kapitalet var så lågt att många tidningar fick mycket stora räntekostnader - det rådde en ständig brist på rörelsekapital. I vissa fall var det så illa ställt att man nådde likvidationsgränsen.10) För att få dessa företag ordentligt på fötterna behövdes nytt friskt kapital. En nyemission som riktades både till centrala och regionala fackliga och politiska organ verkställdes. Erfarenheterna från denna visade att de lokala organen saknade kraft att ge den stöttning som tidningarna så väl behövde. Många lokala organisationer menade också att de inte skulle behöva satsa medel när de centrala organisationerna gjorde det.11) Under 1941 genomfördes en ökning av Förlagsbolagets aktiekapital som bolaget sedan i sin tur utnyttjade för att teckna aktier i tidningarna. Den totala summan för detta år blev nästan fyra miljoner kronor. Denna summa växte under de närmaste åren till sex miljoner.

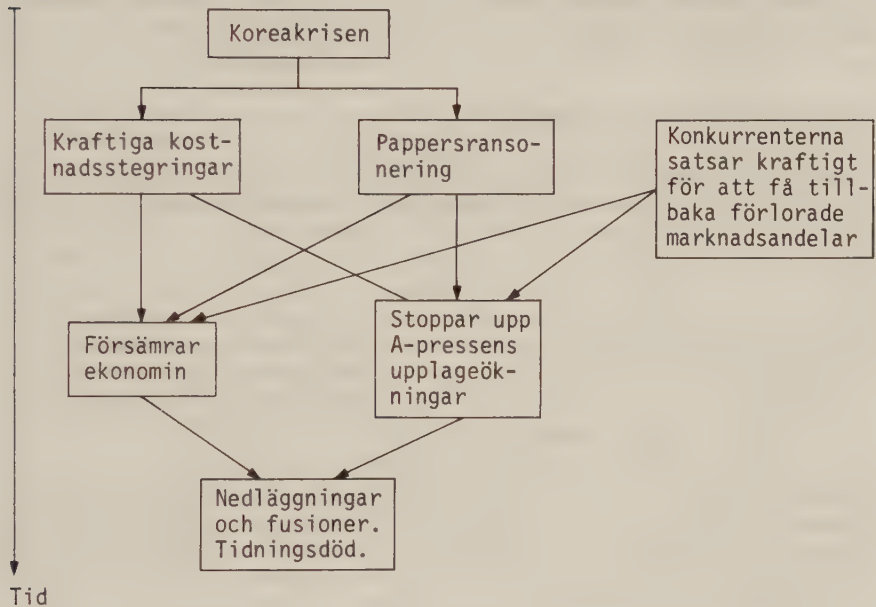
3.4 Tidningsdöden inom A-pressen

Efter andra världskrigets slut fram till 1950 upplevde A-pressen en guldålder i fråga om upplageframgångar. På några år ökade upplagan med 180.000 ex. Stagnationen kom hand i hand med Koreakrisen, se figur 3.2. Pappersransoneringen tvingade tidningsföretagen till formatnedskärning, vilket drabbade A-pressen hårdare än den borgerliga pressen. Detta berodde på att A-pressen nalkades krisen med tomma papperslager och en ökande upplaga. De borgerliga tidningarna hade goda lager och oförändrade eller vikande upplagor. Då reglerna för papperstilldelningen utformades så att de beräknades efter tidigare förbrukning gynnades de borgerliga tidningarna på A-pressens bekostnad.12)

Den kraftiga upplageökningen som A-pressen haft i slutet på 1940-talet väckte en stor oro hos de borgerliga tidningarna och

framkallade motåtgärder, se figur 3.2. I första hand svarade man med en priskonkurrens som innebar att man i det längsta försökte hålla priserna på samma nivå som när kriget inleddes, trots att kostnaderna ökade kraftigt. Samtidigt satsades resurser på den tekniska upprustningen, redaktioner, distribution och försäljning.

När inflationen rasade under åren 1950-52 tvingades företagen till kraftiga prishöjningar som ledde till sänkta upplagor. A-pressen klarade sig trots allt genom krisåren utan något katastrofalt upplagebortfall. Från toppåret 1950 till botten 1956 hade man bara förlorat ca 16 000 ex.¹³⁾



Figur 3.2: Sammanfattning av A-pressens utveckling under tidningsdöden

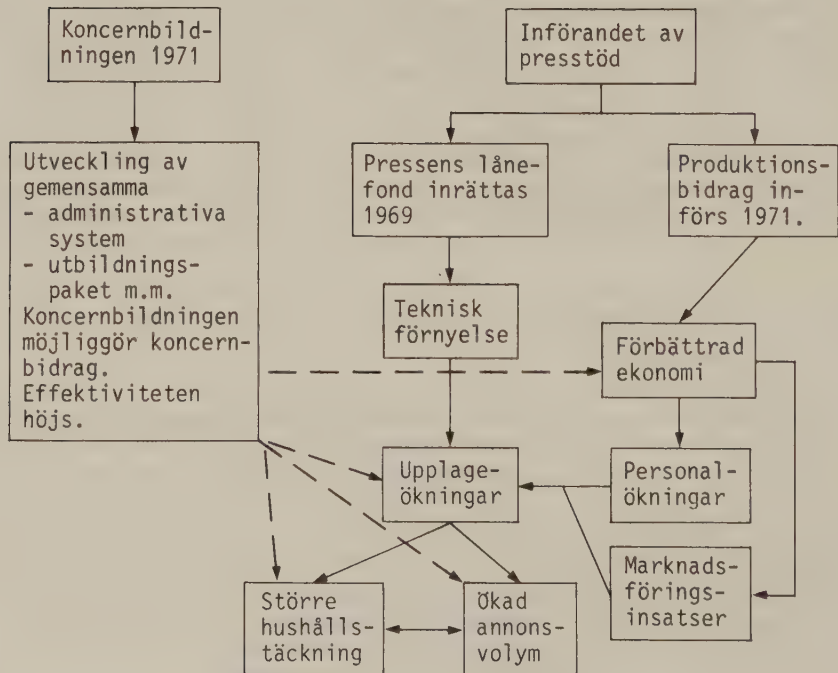
När dagspressen som helhet minskade med 50 företag under årtiondet 1951-61, var 5 socialdemokratiska.¹⁴⁾

När en A-presstidning lades ned blev reaktionerna mycket häftiga från de lokala fack- och partiorganisationerna, som krävde att någon annan tidning (A-presstidning) skulle överta bevakningen av området. Implicit formades en policy som innebar att det skulle finnas en ersättare som kunde överta bevakningen om en tidning lades ned. Även om det fanns A-presstidningar som skulle ersätta den nedlagda tidningen, blev den verkliga effekten att den borgerliga förstatidningen blev allt starkare.

För att tidningsdöden skulle drabba A-pressföretagen så lite som möjligt krävdes omfattande anslag från Förlagsaktiebolaget. Under tidsperioden 1960-67 satsades totalt 45 milj kronor i form av kontanta anslag, efterskänkta lån och ränteeftergifter.¹⁵⁾

3.5 Presstöd och koncernbildning

Under 1970-talets början skedde två viktiga förändringar för A-pressen - införandet av presstödet och koncernbildningen, se figur 3.3.



Figur 3.3: Sammanfattning av A-pressens utveckling under 1970-talet.

Införandet av presstödet har haft en mycket positiv inverkan på A-pressen. Under 1979 erhöll A-presstidningarna (exklusive Arbetet och Västmanlands Folkblad) tillsammans 83 227 000 kronor i produktionsbidrag, 16). Det maximala beloppet till en tidning utgjorde 1979 6,3 miljoner kronor. Utan dessa bidrag hade koncernens möjligheter att driva tidningsutgivning med nuvarande omfattning varit omöjlig.

Pressens Lånefond, som inrättades 1969, har blivit flitigt utnyttjad av A-pressen och givit de mindre och ekonomiskt svaga tidningarna en möjlighet att förbättra sin maskinella utrustning, som för många var mycket gammal och nedsliten. Fram till 1970 var det bara två högtäckningstidningar, Piteåtidningen och Söderhamnskuriren, som kunde gå över till ny teknik. Sedan dess har någon tidning varje år, under hela 1970-talet, investerat i ny teknik. Under 1980 kunde Smålands Folkblad som den sista A-presstidningen investera i ny teknik. Sammanlagt uppgick lånen till 50 600 tkr per 1979-12-31.

Ny teknik har inneburit att man lämnat blytekniken till förmån för offsettekniken. I vissa fall har man samtidigt gjort en större upprustning i både maskinpark och fastighet. Förutom att den nya tekniken givit företagen en kraftigt förbättrad produktionsenhet med bättre arbetsmiljö har övergången samtidigt blivit föremål för kraftsamlingar i hela företaget, ofta med nyanställningar på den redaktionella sidan och extra resurser för marknadsföring. Tidningen som produkt har fått en ny layout och ett mindre format som mer liknar kvällstidningarnas. Genom en förbättrad bild och textkvalitet har man fått produkter som i många fall rent tekniskt varit bättre än konkurrentens.

De förändringar som den tekniska omvandlingen medfört har också givit resultat på upplageutvecklingen. Sedan 1972 har A-pressen haft stora upplageframgångar och kunnat öka upplagan med mer än 50 000 ex. Genomgående har det varit tidningar som gått över till ny teknik som svarat för ökningarna. Även om tidningarna har haft kraftiga ökningar finns det bara en som blivit ett reellt hot för förstатidningen - Länstidningen i Östersund (som till och med passerat förstатidningen).

Spridningsmässigt är tidningarna så fördelade att de i stort sett täcker var sitt län. Vissa tidningar har spridningsområden som går utanför länet. Även om det inte finns någon A-presstidning med utgivningsorten i Skaraborgs län, Hallands län och Kristianstads län, saknar inget län A-presstidning.

Den andra viktiga händelsen under 1970-talet - koncernbildningen - medförde i huvudsak att man utvecklade gemensamma administrativa system och utnyttjade de stordriftsfördelar som kan finnas i fråga om utbildning. Koncernbildningen har också möjliggjort ett bättre tillvaratagande av ekonomiska överskott via koncernbidrag.

Ny teknik, personalförstärkningar och bättre utbildad personal har fört in A-pressen i en positiv cirkel med upplageökningar, större hushållstäckning och ökad annonsvolym. Detta har i sin tur lett till att ekonomin förbättrats ytterligare, tekniken kunnat utvecklas, personalförstärkningar och ökade marknadsföringsinsatser

som sedan gett upplageökningar...

Under de första åren av 1980-talet har A-presstidningarna fått verka under mycket knappa ekonomiska förhållanden. Detta har i huvudsak berott på att produktionsbidraget inte räknats upp (med inflationen) i samma takt som tidigare. Den allmänna lågkonjunkturen har också bidragit genom att det blivit svårare att sälja annonsutrymme.

Med denna mycket korta redovisning av A-pressen skall fortsättningen i huvudsak ägnas åt fallstudieföretaget Demokraten.

Noter kapitel 3

- 1) Den/de forskare som gör studier inom samma område och som önskar en fallstudie med årtal, kvantitativa data och källor angivna kan erhålla det efter begäran hos författaren.
- 2) Avsnitt 3.2 bygger på Hadenius et al (1968).
- 3) Hadenius et al (1970, sid. 118 ff).
- 4) Hadenius et al (1970, sid 216-218).
- 5) Bråland (1958, sid 61) och Nilsson (1947, sid 9 ff).
- 6) Bråland (1958, sid 21).
- 7) Nilsson (1947, sid 7).
- 8) Hadenius et al (1970, sid 209-210).
- 9) Nilsson (1947, sid 12). För att täcka administrationskostnader debiterades företagen ytterligare ränta på 0,5 %.
- 10) Nilsson (1947, sid 13 ff).
- 11) Nilsson (1947, sid 16).
- 12) PM i samband med rationaliseringskommitténs slutbetänkande - 1954, sid 7, beskriver A-pressens situation efter andra världskrigets slut.
- 13) Framtid genom samverkan - 1968, bilaga 4.
- 14) PM i samband med rationaliseringskommitténs slutbetänkande - 1954, sid 7.
- 15) Framtid genom samverkan - 1968 i bilaga 18.
- 16) Enligt 1979 års årsredovisning.

KAPITEL 4 DEMOKRATEN - EN FALLBESKRIVNING

4.1 Några akter ur Demokratens historia

4.1.1 Preludium

Mönäs som är den stad där denna berättelse till stor del tilldrar sig blev mycket tidigt föremål för tidningsutgivning. Först var Mönäs-bladet, en av de äldsta tidningarna i landet, som startade sin utgivning under början av 1800-talet. Ett halvt sekel senare etablerades Mönäs Dagblad på samma utgivningsort. Ytterligare ett halvt sekel senare började arbetarrörelsen i länet att engagera sig för att få någon tidning inom arbetarrörelsen att sprida upplagan inom området. Inom samma landskap hade vid den tidpunkten Arbetarposten i Forshaga och Brokne Folkblad etablerats (senare omdöpt till Nybygden). Vissa försök att starta tidningar som var knutna till arbetarrörelsen hade man också genomfört i de västra delarna av landskapet - dessa blev dock inte långlivade.

Något direkt engagemang för att starta en egen tidning hade inte arbetarrörelsen inom Mönäsområdet. Däremot försökte man att via förhandlingar få andra A-presstidningar att förlägga bl a lokalredaktioner inom regionen. I gengäld kunde tidningarna bli betraktade som distriktsorgan och därmed erhålla stöd i form av prenumerantanskaffning och få införa den lokala arbetarrörelsens annonser (som kunde innebära ett betydande ekonomiskt tillskott till tidningen). Den tidens distributionsmöjligheter medförde emellertid att tidningen oftast kom till Mönäs först en dag efter utgivningsdagen. Sannolikt var detta en av huvudorsakerna till att de olika försöken självdog efter några år.

Måhända besvikna på de misslyckade försöken att få en A-presstidning till området bildade arbetarrörelsen i Mönäs, Tryckeri AB Demokraten, med syfte att ge ut en egen tidning. På samma ekonomiskt bräckliga grund som de flesta andra arbetartidningar bildades bolaget och det dröjde inte länge förrän bolaget gick omkull.

Vid den lokala kongressen några år senare gick ett förslag igenom, även om en stor del av partifolket var mycket skeptiskt till förslaget, att bilda en tidningskassa med uppgiften att starta en lokal socialdemokratisk tidning. Arbetarrörelsens vilja att bidra med medel till tidningen var dock liten. Först flera år senare ansåg man, att man kommit så långt, att Tryckeriföreningen Demokraten kunde bildas. Då hade man samlat in 11 000:-. Vid det konstituerande sammanträdet fastslogs, att tidningen kunde börja sin utgivning när minst 40 000:- hade insamlats.¹⁾ Att man tagit lärdom av såväl egna som andras misslyckanden framgår av, att man hade en lång diskussion om beloppet var för litet, för att man på allvar skulle kunna konkurrera med de två borgerliga tidningarna. Samtidigt fanns det ett önskemål om att starta så tidigt som möjligt.

När man läser protokollen från denna tid, framgår det att det

fanns en föreställning, att andelstecknandet skulle ske i snabbare takt, om man kunde fastslå en tidpunkt för starten. Därför beslöts, att starten skulle ske följande år under förutsättning, att det ovanstående beloppet fanns tillhanda. För att snabbare få in kapital anordnade man bl a speciella tidningsfester under sommaren, där hela behållningen gick till företaget.

Insamlingen gick ändå ganska trögt. Vid varje årsmöte uttalades optimistiska förhoppningar om följande år som tidningsstart. Flera cirkulär sändes till arbetarkommuner, kooperativa föreningar och enskilda personer, där man manade till andelsteckning. Först flera år senare, vid en extra tidningsstämma, fastslogs:

- a) att tidningen skulle utges från eget tryckeri
- b) att namnet skulle bli Demokraten
- c) att tidningen skulle bli morgontidning med utgivning tre eller fyra dagar/vecka. (Fastställdes senare av styrelsen till tre dagar/vecka - måndag, torsdag och lördag, detta trots att man bara hade cirka 30 000 kronor i startkapital.)

4.1.2 Start, nedgång, fall och rekonstruktion

Alf Berg, en av pionjärerna på Demokraten, (senare faktor och verkställande direktör), berättar om starten:

"För dessa 30 000 köpte man helt och hållet den tekniska utrustningen. Den tekniska utrustningen var ju av en sån kvalitet, att man med nöd och näppe fick fram en tidning, tryckt på högst 8 sidor. Ja, 4 sidor på en gång och så fick man vända, pappret låg i ark då, och trycka 4 sidor till. Då fick Demokraten, om jag inte missminner mig, en upplaga på tre till fyra tusen. Mönäs Dagblad hade då närmare 20 000 i upplaga och Mönäsbladet hade ungefär tio. Det intresse som de olika arbetarkommunerna i länet lade ned på detta här, tycker jag idag var liksom enastående. Det var en produkt, som inte kunde mäta sig innehållsmässigt eller typografiskt med varken Mönäsbladet eller Mönäs Dagblad. När man tittar i tidningarna, vilket läsaren kanske också har gjort, så förekommer det ju i så gott som varje nummer, en lista på de partivänner, som gick ut och tog prenumeranter på Demokraten och det var en tävlan mellan olika orter att skaffa prenumeranter."

Redaktionen sköttes vid sidan om de fast anställda medarbetarna på huvudredaktionen i Mönäs och vid lokalredaktionerna i Ristorp och Lövinge av ett nät av korrespondenter i länet - totalt cirka 70 st. Korrespondenterna belönades med tre öre per tryckt rad, fem procent provision vid prenumerationsanskaffning och tio procent för rabatterade annonser. Eftersom utrymmet i tidningen var starkt

begränsat, kom en stor del av det insända materialet inte med i tidningen, ett problem som ofta ledde till konflikter.

För att organisera arbetet med att skaffa prenumeranter uppmanade företaget arbetarkommunerna att bilda tidningskommittéer. Agitationen för att teckna andelar fortsatte visserligen, men nu dominerade prenumerationsagitationen. Tidningskommittéerna hade bl a med arbetarkommunernas hjälp spridit provnummer, som utkom två gånger före tidningens officiella start. Som stöd för tidningskommittéernas verksamhet hjälpte företaget till med att producera reklammaterial. Ett stort antal cirkulär, där man uppmanade till solidaritet med den egna tidningen sändes ut till arbetarkommunerna och andra "rörelseorganisationer". Därtill reste styrelserepresentanter och ekonomichefen runt bland kommittéerna och hjälpte till med att organisera verksamheten.

Trots att man kunde aktivera arbetarrörelsen på ovan beskrivna sätt, fick företaget stora svårigheter med att behålla upplagan. Tidningen försökte med sex spalter istället för fem. Kontakter etablerades mer organiserat med andra "rörelseorganisationer" som partiets ungdomsorganisation och kvinnoföreningarna, för att intensifiera agitationen för tidningen. Parallellt med dessa åtgärder satsade företaget på olika rabatterbudanden. Tidningen delades ut gratis till potentiella prenumeranter av arbetarkommunerna. Kostnaden för denna gratisdistribution delades lika mellan arbetarkommunerna och företaget. Rabatterbudandena innebar också, att man vid helårsabonnemang kunde få en månad extra gratis.

I samband med att upplagan började dala fick företaget också akuta ekonomiska problem. För att klara ekonomin fick man låna kapital från Samorganisationen. Som ett slags säkerhet krävde Samorganisationen ekonomiska rapporter månadsvis från företaget. Trots stödet tvingades Demokraten till likvidation.

Demokratens överlevnad säkrades via en riktad nyemission till Förlagsaktiebolaget på 20 000 kronor, som användes som en avbetalning på lån från samma organisation. Förlagsaktiebolaget blev den största ägaren till Demokraten med 40 procent av aktierna. Ekonomin fortsatte dock sin kräftgång.

Även om förlusterna inte var stora, redovisade man för de flesta åren ett negativt resultat.

Basen för de upplagefrämjande aktiviteterna bestod ett årtionde senare fortfarande av agitation från ombud inom rörelsen. För första gången anställde företaget en prenumerationsombudsman med uppgift att resa runt i länet och agitera för tidningen, samtidigt som han tog upp abonnemang. Tjänsten finansierades med stöd från partidistriktet.

Demokratens utgivningsperiodicitet var ett ständigt diskussionsämne såväl inom företaget som inom "rörelsen". Krav restes från arbetarrörelsen på att tidningen skulle bli daglig. Eftersom de starka yttre kraven kompletterades med inre krav, kunde styrelsen inte stå emot längre. De beslutade om fyradagarsutgivning - tisdag, torsdag, lördag och söndag.

(Om läsaren i inledningsavsnittet har haft vissa problem med

att orientera sig tidsmässigt, är det helt i överensstämmelse med mina ansträngningar. Jag har nämligen valt denna uppläggning för att bättre kunna anonymisera fallet. Från och med nästa avsnitt kommer det att framgå bättre vilken tidsperiod det är frågan om.)

4.1.3 Nytt tidningshus

I samband med planer på att bygga ett nytt tidningshus under senare hälften av 1940-talet, vände sig styrelsen till Förlagsaktiebolaget för att få stöd till inköp av en ny press. Flera socialdemokratiska tidningar hade tidigare fått liknande stöd av Förlagsaktiebolaget för att förnya den tekniska utrustningen. När så Demokraten kom med sin framställan, resulterade denna i att företaget fick övertaga Östra Nyheternas gamla press för 125 000 kronor.

När man lyckades skapa förutsättningar för att investera i ett nytt tidningshus och inköpa en press, väcktes åter många förslag om daglig utgivning. Den dåvarande ekonomichefen och redaktören allierade sig mot den övriga styrelsen och förordnade att man behöll fyra utgivningsdagar och istället satsade på att öka sidantalet till minst tio sidor per dag. De ansåg, att man kunde övergå till daglig utgivning året efter det att man flyttat in i det nya tidningshuset. Allt under förutsättningen att Mönäs Dagblad inte skulle bli daglig dessförinnan. Deras vilja gick igenom efter många och hårda diskussioner, där de också hävdade, att det skulle bli svårt att omorganisera stora delar av företaget på så kort tid.

Företagets dåvarande VD - Alf Berg - beskriver situationen på följande sätt:

"då tycker jag, att man lämnade en del av den gamla epoken med de här utslitna maskinerna. Det var verkligen en satsning på nytt material - ny inredning i stort sett på hela den tekniska avdelningen. Pressidan gick över från flattrypet till stereotyprotation. Det var visserligen en gammal press som kom hit. Några nya journalister anställdes och efter något år inköptes klichémaskinen. Demokraten var den första i länet, som skaffade denna. Jag tror att vi hade mellan nio- och tio-tusen i upplaga då. Då översvämmades ju Demokraten av i första hand bröllopsfoton. Fotograferna inbjöds att gratis publicera bröllopsfoton. Här dröjde det ett par år innan Mönäs Dagblad och Mönäsbladet skaffade sig de här klichémaskinerna. Förut hade vi fått beställa klichéer i Västerstad eller i Fors-haga. Jag minns att Demokraten levererade bilder till Mönäsbladet också."

I samband med inflyttningen i nytt tidningshus under början av 1950-talet anställdes åtta nya medarbetare. En ny lokalredaktion öppnades i Sjöröd. Satsningarna gav utslag på upplagan, som ökade kraftigt under de första åren. På fyra år ökade upplagan med 2700 ex.

Under det sista året av det decenniet passerade den för första gången 10 000 ex. Av distributionstekniska skäl ändrades utgivningsdagarna. Söndagstidningen blev måndagstidning.

De stora ökningarna av företagets kostnader - löner och avskrivningar - medförde negativa resultat. Detta trots upplageframgångarna. Perioden kännetecknas av ett intimare samarbete med Förlagsaktiebolaget, som godkände budgeten med löfte om att täcka underskotten, efter det att man prutat på kostnadssidan. Rörelsekapital lånades från Förlagsaktiebolaget för att klara likviditetskriserna som avlöste varandra.

En nyemission genomfördes i mitten på 1950-talet. Av de 1 100 aktierna som utbjöds till ett värde av 50 kronor per styck tecknades 700 av Förlagsaktiebolaget. Övriga tecknades i huvudsak lokalt.

För att förbättra ekonomin satsade man mer systematiskt på annonsförsäljningen och civilverksamheten. Tidigare hade platsombuden varit ansvariga för annonsförsäljningen. En annonschef anställdes 1951. Några år senare anställde företaget ytterligare en annonssäljare. Civilverksamheten som fått genomgå en viss förnyelse i samband med inflyttningen i det nya tidningshuset var inte längre bara ett bihang till tidningsverksamheten för att klara ledig kapacitet, utan levde delvis ett eget liv. Investeringar utreddes för att höja omsättningen. Det fanns behov av både nya maskiner och nya lokaler. Kapital för denna satsning fick man genom att låna från den lokala arbetarrörelsen.

4.1.4 I tidningsdödens skugga

De problem som drabbat den övriga dagspressen under 1950- och 1960-talet, kom också till Mönäs län. Mönäsbladet vände sig till Demokraten för att inleda ett tekniskt samarbete.²⁾ Den eventuella samverkan skulle omfatta tryckning och distribution. Demokraten skulle trycka Mönäsbladet. Trots att Demokraten (under 1950-talet) avsevärt förbättrat sin tekniska status, var de tekniska begränsningarna markanta. I jakten på att hålla antalet sidor lika högt som konkurrenterna utgjorde den låga sättningskapaciteten ett stort problem. Enbart med hjälp av en stor del övertidsarbete kunde man klara sättningen av tidningen. För att möjliggöra en samverkan med Mönäsbladet behövde företaget omfattande förstärkningar på sättningsidan. En av Demokratens styrelseledamöter fick i uppdrag att förhandla med A-pressens Förlagsaktiebolag beträffande den ekonomiska sidan av investeringsbehovet.

I en PM från förhandlingarna, skrivet av Demokratens styrelseledamot, kan man läsa bl a följande:³⁾

"Förlagsaktiebolagets resurser är f n synnerligen ansträngda. De medel som står till förfogande är mycket begränsade - men investeringsbehovet i de olika tidningarna praktiskt taget obegränsade. Göran Karlsson kommer emellertid att göra allt han kan för att tillgodose Demokraten, dess fortbestånd och ut-

veckling. Han hänvisar också till att Förlagsbolaget i "vederlagsfria tillskott" under åren 1951 - 1963 lämnat Demokraten 899 220 kronor."

En samverkan med Mönäsbladet ställde de centrala instanserna sig positiva till, även om de ej kunde bidra med några resurser. Istället föreslogs att inköp av den tekniska utrustningen skulle ske med hjälp av lokala insatser, som kunde fyllas ut av medel från Förlagsaktiebolaget. I en aktion inom den lokala fackföreningsrörelsen och partiet skulle kapital kunna genereras på samma sätt som i Karlsvik och Ralsås. I PMen kan man vidare läsa om kampanjen:

"Det är fackföreningsfolk, som bör agera och synas i aktionen. Från tidningarnas sida bör man hålla sig i bakgrunden, men svara för den administrativa apparaten, tillhandahålla arbetsmaterial och dylikt. Det måste klargöras för fackföreningarna, att det lokala stödet inte skall användas för täckande av förluster, utan för offensiv, för teknisk upprustning av företaget. Likaså att de lokala insatserna blir av någon betydelse, förlagsbolaget är berett att inom ramen av sina nuvarande resurser diskutera insats av pengar för den önskade upprustningen."

Diskussionerna om kampanjens uppläggning drog ut på tiden och medförde, att Mönäsbladet istället vände sig till Brokne Allehanda med samverkansförslaget.⁴) Mönäsbladet fick därmed sin tryckning förlagd till Västerstad.

Samverkansförstöken mellan tidningarna i Mönäs lyckades bättre på distributionssidan, där samdistributionsförsök inleddes hösten 1968 i Lövinge och Sjöryd.⁵)

Inom A-pessgruppen etablerades nya samverkansformer på redovisningssidan. Demokraten kunde som ett av de första företagen gå in i ett datasystem för annons-, abonnemangs- och bokföringsrutiner.⁶) I dessa försök samverkade A-pressen med BPA, som hade stor överkapacitet på datasidan (senare skulle de flesta A-presstidningarna ansluta sig till systemet). BPA fick också en bankfunktion, där rörelsekapital samlades, vilket innebar, att tidningarna kunde få likviditetskrediter, som gjorde att de kortsiktiga problemen med rörelsekapital minskade.

Under 1960-talet kan man av styrelseprotokollen utläsa en markant ökad aktivitet hos den lokala arbetarrörelsen, som ställde allt fler krav på tidningen.⁷) Huvudkravet var en bättre lokal bevakning. I Ristorp var man mycket missnöjd med den obetydliga behandling, som regionen fick i tidningen. För det första krävde man, att personalen på lokalredaktionen skulle utökas, för det andra att redaktionslokalerna skulle flyttas till ett mer centralt läge. Från företagets sida ställdes motkrav. Redaktionen skulle mycket väl kunna flyttas till ett mer centralt läge, om arbetarrörelsen kunde ordna nya lokaler. På samma sätt skulle bemanningen kunna ökas, om arbetarrörelsen lokalt svarade för finansieringen. Liknande krav ledde till, att företaget tvingades att öppna ny lokalredaktion i bl a

Hegle.

Civiltryckeriets verksamhet, som var en god affär för företaget, fick under årtiondet stå tillbaka för att klara problemen i samband med tidningsutgivningen. Som exempel kan nämnas att man under 1965 fick en stor mängd uppsägningar från den tekniska personalen, som ansåg, att de tjänade för lite. Då flyttade man personal från civiltryckeriet med uppgiften att istället svara för tidningsutgivningen.⁸⁾ Resultaten från verksamheten var dock under hela årtiondet mycket goda. Två pressar från Flamman inköptes för att effektivisera verksamheten.⁹⁾

Under slutet av 1960-talet lämnade företagets verkställande direktör Alf Berg företaget. Han berättar:

"Ola Lindén, som efterträdde Göran Karlsson på A-pressen AB, ringde någon dag 1966 eller 1967 och frågade om jag var intresserad av att bli VD på Södra Demokraten. Efter någon veckas betänketid så meddelade jag, att jag var nyfiken på det. Det kanske var dumt av mig egentligen. Eftersom jag hade svårt att bestämma mig för att stanna därnere, ville jag ha vägen öppen tillbaka med påföljd att jag pendlade i två år mellan Mönås och Södernäs - 15 oktober 1967 till juli 1969. Jag tyckte inte, att det var någon katastrof med Demokraten. Den gick av sig självt så att säga."

Som ny verkställande direktör för Demokraten utsågs på prov annonschefen Kurt Nilsson.¹⁰⁾

4.1.5 Ny verkställande direktör - ny inriktning

Demokraten hade under sin tidigare verksamhet präglats av en stor sparsamhet och försiktighet. När Kurt Nilsson blev verkställande direktör, fick han styrelsen med sig på mer offensiva satsningar framförallt på marknadssidan. Kurt Nilsson berättar:

"Eftersom jag kom från försäljningssidan, så höll jag ju på den. Jag hade också nöjet att få styrelsen att begripa att vi skulle anställa fler säljare."

Annonsavdelningen förstärktes, och för första gången under Demokratens livstid satsade företaget på marknadsföringskampanjer, som inte gick genom arbetarrörelsen. Bland annat kan följande nämnas från den planerade höstkampanjen 1970 - bytessidor för öst- och västdelen av tidningsområdet, utökat antal "helgextrasideor", satsningar på sportavdelningen, samt framställning av affischer och en folder till hushållen.¹¹⁾

Under Kurt Nilssons första år som verkställande direktör var han med om att starta Mittenannons som var ett försök att sälja riksannonser som skulle gå i Demokraten, Västerland och Nybygden samtidigt.¹²⁾ Motsvarande konstellation skulle också försöka sälja sig gemensamt till lokala annonsörer under namnet "Trion".

Kurt Nilsson berättar:

"Mittenannons hade vi väldigt stora planer på. Där var vårt stora break, sa man. Inte, heller. När det väl kom igång, var det en massa bytänkande som gjorde, att det inte var någon som direkt jobbade med det. Det var ju så att en annons skulle gå i de här tre tidningarna, men när man fördelade pengarna blev det ju givetvis mindre, än om man sålt annonsen bara till den egna tidningen. Det innebar, att man låg lite lågt med det helt enkelt. Man såg gärna, att kollegerna jobbade med det, men var inte så där fruktansvärt intresserade av att jobba med det själv. Det var ett våldsamt bytänkande just i den här frågan."

Att man kan tala om en ny inriktning vid VD-skiftet beror också på att presstödet infördes 1971 då de enskilda tidningarnas frihet ökade gentemot moderbolaget, eftersom stödet gick direkt till tidningarna.

Andra händelser som radikalt förändrade Demokraten var övergången till sexdagarsutgivning och senare övergången till ny teknik.

4.1.6 Sexdagarsutgivning och AB Mönäs tidningar.

Redan i början av januari 1971 fick Demokraten av Mönäs Dagblads ledning veta, att företaget ämnade lämna sin fyradagarsutgivning och bli en sexdagars tidning från och med november 1971. På Demokraten sågs Mönäs Dagblads sexdagarsutgivning som ett direkt hot mot Demokratens framtida existens. I de kalkyler som genast upprättades för att undersöka Demokratens möjligheter att också bli sexdagars tidning fann man, att underskottet skulle bli cirka 400 000 kronor.¹³⁾ Då räknade man med att utöka redaktionen med fem man, den tekniska avdelningen med tre samt förstärka upplageförsäljningen med en kvalificerad kampanj- och säljledare. Då det inte fanns några centrala medel för att täcka kostnadsökningen, såg Demokraten två utvägar för att också bli sexdagars tidning. Den ena gick ut på att kostnadshöjningarna skulle kunna täckas via ett kommande produktionsbidrag och den andra innebar att åter undersöka möjligheterna för ett samarbete med Mönäsbladet, som nu trycktes på Nordstads Allehandas officin i Västerstad. Att det inte fanns några pengar att få lokalt och att den ekonomiska situationen var mycket besvärlig, framkommer av ett brev, som Kurt Nilsson skickade till koncernchefen i oktober samma år, för att försöka erhålla medel för några mindre investeringar på den tekniska avdelningen.

"Då vi ännu så länge vet så lite om framtida möjligheter vid eventuellt samarbete med bönderna må knapphetens stjärna tills vidare få lysa över tekniska avdelningens "önskelista". Hur som haver - en viss upprustning tycks nödvändig och varje

liten åtgärd kostar pengar.

... På kort sikt är emellertid behövliga investeringar lönsamma. Har gjort en försiktig framställning hos den lokala fackföreningsrörelsen. Tyvärr lär bilden vara den, att vissa organisationer själva bör skaffa en hatt för insamlingar."

Brevet avslutas på följande sätt:

"Kanske vi gemensamt också i detta sammanhang kan finna en lösning av problemet - pengar....."

Bakgrunden till att åter undersöka möjligheterna med en samverkan mellan Mönäsbladet och Demokraten var, att det då var allmänt känt, att Mönäsbladet ansågs dra med sig stora förluster för Brokne Allehanda.¹⁴) Bland annat hade den redaktionella personalen minskat på Mönäsbladet. De alternativ som ansågs finnas för Mönäsbladet var att bli en endagstidning eller gå samman med Demokraten. Såväl sexdagarsutgivningen som det tänkta samarbetet med Mönäsbladet, stöddes energiskt av Demokratens journalistklubb. I en skrivelse riktad både till Demokratens styrelse och A-pressens styrelse skrev man följande:¹⁵)

"Enligt vad klubben kan se skulle det kunna vara en rationell lösning att försöka få till stånd ett samgående i likhet med vad som sker på Gotland."

"Oavsett hur dessa diskussioner kommer att utvecklas och ge resultat anser journalistklubben att det för Demokratens vidkommande finns endast en möjlighet att på bästa sätt hävda sig i den fortsatta konkurrensen om läsarna i länet, och det är att övergå till sexdagarsutgivning."

Reglerna för hur presstödet skulle fördelas fastställdes av riksdagen samtidigt som Demokratens ledning försökte få till stånd ett samarbete med Mönäsbladet. Stödet från statsmakterna skulle öka med cirka 350 000 kronor, om man gick över från fyradagarsutgivning till sexdagarsutgivning, d v s nästan hela kostnadsökningen skulle täckas med bidrag. A-pressen AB ställde sig med denna kalkyl som underlag bakom ett beslut om övergång till sexdagarsutgivning. Dock med det förbehållet att ett eventuellt samarbete med Mönäsbladet inte fick åsidosättas förrän ett slutgiltigt besked fanns i frågan. Den 25 juli 1971 fattade styrelsen för Demokraten beslut om, att övergå till sexdagarsutgivning från och med den 15 november samma år och att inga åtgärder fick vidtagas, som kunde störa eller skada förhandlingarna med Mönäsbladet.¹⁶)

De kontakter som togs med den centerpartistiske riksdagsmannen Knut Larsson (ordförande i Mönäscentern) och Centerpartiets kanslichef Peter Pettersson uppfattades av Demokratens företagsledning och styrelse som mycket positiva.¹⁷) För att ha ett konkret diskussionsunderlag fick Kurt Nilsson i uppdrag att utforma ett förslag till konstruktion för hur samarbetet skulle fungera.

I den av Kurt Nilsson föreslagna konstruktionen framgick, att

de två bolagen skulle bilda ett gemensamt företag - AB Mönäs Tidningar - med uppgift att svara för tidningsutgivningen.¹⁸⁾ Det gemensamma bolaget skulle svara för båda tidningarnas ekonomiska åtaganden och hantera framställningen av tidningen. Tidningarna skulle få samma utseende sånär som på vinjetten på sidan 1, förstasidesnyheter med partipolitisk anknytning, ledarsidorna och något specialtema i tidningen. Upplagorna skulle också försälas var för sig. Annonsförsäljning och produktionsbidrag skulle tillfalla det gemensamma bolaget.

Från centerhåll agerade man för att få ett besked från Brokne Allehanda om den framtid, som de tänkt sig för Mönäsbladet. Det kontrakt som skrevs 1967, när tidningen flyttade till Brokne Allehanda gav den senare äganderätten till tidningen, vilket i praktiken betydde att de ensamma kunde bestämma om dess framtid. Enbart om Brokne Allehanda upphörde med att ge ut tidningen skulle utgivningsbeviset återgå till Centern i Mönäs län. Brokne Allehanda hade för avsikt att försöka få produktionsbidrag för Mönäsbladet och väntade med att ge något besked, tills utfallet av denna ansökan fanns tillgängligt.

Vid Demokratens styrelsemöte den 27 november 1971 informerade Kurt Nilsson om att det tänkta samarbetet med Mönäsbladet omintetgjorts, då Mönäsbladet erhållit produktionsbidrag.¹⁹⁾

4.1.7 Samverkan till varje pris!

Det negativa utfallet av samverkansförsöket med Mönäsbladet fick styrelsen på Demokraten, att söka andra vägar för att försöka få en mindre kostnadskrävande produktion och administration. Den tekniska utrustningen var mycket sliten och stora nyinvesteringar behövdes för att överhuvudtaget kunna driva tidningen vidare.

Kurt Nilsson berättar:

"Blybiten var ju helt ute. Den var inte ute bara hos oss, men hos oss var den våldsamt ute. Vi höll väl igång den här tack vare att man hade upfunnit gemet och gummibandet. Sättmaskinen sprutade, och det fanns ju inga reservdelar i slutändan. Det är klart, det fanns delar, men de var fruktansvärt dyra och det var enormt långa leveranstider på dem. Det var ju några tidningar, som var igång här och utredde ny teknik bl a Arbetarposten, som ju alltid varit på gång. Söderstad var på gång och Ralsås var på gång, men det var långa utredningar. Det var väldigt segt det här. Det handlade ju om mycket pengar."

Centralt genomfördes en utredning om möjliga tekniska samverkansformer mellan tre A-presstidningar - Demokraten, Nybygden och Västerland.²⁰⁾ Ett förslag som diskuterades på tidningarna var en tidningsfabrik som förlades till en fjärde ort - Frödinge - geografiskt mitt emellan tidningarna. Kostnaderna skulle visserligen kunna

minska radikalt med denna lösning, men på Demokraten motarbetade framförallt redaktionen den föreslagna lösningen eftersom man såg den som ett hot mot tidningens självständighet. En tidning kan bara överleva, om den har tryckningen centralt inom spridningsområdet var ett argument som framfördes. Antagligen fanns det också en rädsla för, att företagen skulle fusioneras helt.

De förslag som presenterades i utredningen besvarades plikt-skyldigast utan större entusiasm. Istället ville företagsledningen pröva egna vägar för samverkan. En kontakt med Mönäs Dagblad etablerades. Kurt Nilsson och Sverker Brussel träffades för att förutsättningslöst diskutera, vilka gemensamma nämnare som fanns inför framtiden. Då det från båda håll visades ett stort intresse för att fortsätta diskussionerna, enades man om att åter träffas med ytterligare några representanter från de båda företagen.²¹⁾

Den 7-8 juni 1972 möttes företagsledningarna i stor hemlighet för att fortsätta diskussionerna om samproduktion.²²⁾ Av protokoll och brev från diskussionerna som fördes mellan företagen, framgår det klart, att samarbetet skulle begränsas till den tekniska produktionen av tidningen, och att man eventuellt skulle bygga ett gemensamt tidningshus. Tryckningen skulle ske i ett fristående produktionsbolag med båda tidningarna som intressenter. Demokratens företagsledning tolkade Mönäs Dagblads intresse som seriöst och mycket lovande.²³⁾

Förhandlingarna, som blivit kända bland personalen på båda företagen, avbröts i januari 1973, när man från Mönäs Dagblads sida lät meddela, att företagets styrelse tagit ett beslut, om att tidningen inte ämnade övergå till offsetteknik.²⁴⁾ Besvikelsen var stor på Demokraten.

De centrala utredningarna om teknisk samverkan hade vid denna tidpunkt presenterat ett antal alternativ, där datasättningssamverkan föreföll mest attraktiv för Demokraten. När Arbetarposten senare också kom in i bilden som ett samverkansföretag, sjönk de kalkylerade kostnaderna och gjorde förslaget än mer intressant.

Demokratens styrelse tog ett beslut om, att delta i samverkansförsöket om finansieringen gick att ordna via presstödsnämnden, eller om kapital kunde ordnas på ett betryggande sätt på annat håll.²⁵⁾ I förberedelserna inför projektets genomförande behövde företaget ett större lokalutrymme och beslutade därför att civilverksamheten skulle läggas ned. Civilsidan hade före sexdagarsutgivningen utnyttjat den lediga kapaciteten de dagar då tidningen inte gavs ut, men efter övergången hade produktionen och resultaten från verksamheten minskat. Den 14 september 1973 beslutade styrelsen, att civilverksamheten skulle överlätas vederlagsfritt till två anställda som samtidigt lämnade företaget.²⁶⁾ Utredningarna drog ut på tiden, och något beslut från koncernledningen kom inte om den nya tekniken.

Under hösten 1974 diskuterade Demokraten med Sam-Pressen i Forshaga om teknisk samverkan.²⁷⁾ Demokraten skulle tryckas på Risbygdens press i Ristorp (som ingick i Sam-Pressen) och leverera färdiga offsetplåtar till pressen. Förhandlingarna avbröts, då De-

mokraten ansåg att transportkostnaderna skulle bli för stora. Istället försökte Demokratens styrelse skynda på den centrala utredningen i frågan. Demokraten genomförde egna utredningar om ny teknik på företaget, som man utnyttjade för att, som man säger, sätta press på de centrala instanserna.²⁸⁾

Under 1975 aviserade Brokne Allehanda, att de hade för avsikt att lägga ned Mönäsbladet från och med årsskiftet 1975/76. Planerna om samverkan mellan Demokraten och Mönäsbladet blev åter aktuella.²⁹⁾ I de återupptagna förhandlingarna kunde man inte komma överens om presstödet fördelning. Istället beslutade Centerledningen, att Mönäsbladet skulle bli en endagstidning och att den skulle tryckas i Ristorp på Risbygdens officin.

Under 1975 blev delar av de intentioner, som fanns i A-presSENS centrala utredningar om teknisk samverkan, delvis verklighet för Demokraten. Med lån från Pressens lånefond investerade företaget i en begränsad fotosättningsutrustning, som i första hand var avsedd för annonssättningen.

4.1.8 Demokraten i nya kläder

Företagsledningens ansträngningar för att få ny teknik via samverkan hade misslyckats. Den gamla tekniken var oerhört sliten och från koncernledningen fick man inget besked om, hur det skulle gå med den framtida investeringen i ny teknik.

Drivkraften bakom Demokratens stora engagemang för att hitta samarbetspartners var i första hand, att man ville få tillgång till den nya tekniken. I samarbetsprojektet med Mönäsbladet hade man hela tiden utgått från, att Demokraten skulle få ny teknik i samma ögonblick, som avtalet var klart.³⁰⁾ Nu stod företaget utan egentliga möjligheter att få ny teknik förrän koncernledningen gav klartecken. För att på något sätt agera försökte Kurt Nilsson och Demokratens styrelse att öka pressen på koncernledningen bl a genom att skicka skrivelser till moderbolagets styrelse.

Kurt Nilsson berättar om hur det började hända saker i investeringsfrågan:

"Jag tyckte, att vi hade en väldigt fin press. Vi hade en rasande duktig tryckarbaser, som vårdade de här maskinerna. Vi konstaterade, att pressen var byggd 1901 i Augsburg. Det var en MAN-maskin. Rätt vad det var, dyker det upp en MAN-representant. Jag berättade om den här pressen i stor stil. Det här är en fin kärra, sa jag. Den skulle ni köpa och ställa upp någonstans, för jag skulle förmoda, att det är en av de absolut äldsta i världen. Man bombade en massa pressar under kriget och den här var från 1901. Så han skrev ett brev till MAN-koncernen i Augsburg. Jag fick ett telefonsamtal från en kille som hette Herr Professor Schwarz, som var mycket intresserad och som bad mig ta bilder på pressen och skicka dit dem. Vi tog bilder och skickade dit dem. Senare kom det en inbjudan från MAN-koncernen om att undertecknad med några

kolleger var välkomna på besök. De var då intresserade av att byta in maskinen. Vi skulle få bra betalt, för den här maskinen var unik. Det var den äldsta i bruk av deras tillverkning, vad de då kunde se, i hela världen."

Kurt Nilsson, en styrelserepresentant och tryckarbasen begav sig till Augsburg. Styrelserepresentanten från Demokraten satt också med i A-pressen ABs styrelse som representant för LO. De tittade på prototypen till en ny press och blev lovade en ansenlig summa för den gamla, om man bytte pressar.

Kurt Nilsson berättar:

"Sen hamnade vi på ett hotell i Augsburg och då skrev jag på kontraktet. De hade skrivit ut kontraktet och för min del var det bara att skriva på. Jag skrev på och köpte pressen. A-pressen AB hade ingen aning om det här. Det fanns en passus i kontraktet om en annulleringsrätt på 30 dagar. Kontraktet var utskrivet på engelska och när jag fick det, skickade jag givetvis upp det till A-pressen. Innan A-pressen läst igenom det där och hittat den luriga passusen på sista sidan, att det fanns en annulleringsrätt tog ett tag. Vi kom på tapeten ordentligt."

På A-pressen AB kände man sig tvungen att göra något åt den situation som Demokraten försatt dem i. Istället för att diskutera om Demokraten skulle få ny teknik eller inte, övergick diskussionen till vilket märke, som skulle inhandlas. LOs representant i Demokratens styrelse, som också var ledamot i A-pressens styrelse, stödde aktivt tanken på att Demokraten nu skulle få ny teknik. Flera andra A-presstidningar kände sig förbigångna och ville få beslutet uppskjutet tills det fanns en paketslösning klar för ett flertal tidningar. Styrelsen för A-pressen AB fattade ändå beslutet, att Demokraten skulle få ny teknik, men att pressen skulle vara av ett annat märke än enligt det kontrakt som Kurt Nilsson undertecknat i Augsburg. I början på 1977 fick Demokraten besked från Pressens Lånefond, att ett lån beviljats på 2,1 miljoner kronor, med A-pressen AB som borgenär.³¹⁾

I den nya tekniken saknades för Demokratens del bildskärmar och den utvecklade datasättningsutrustningen, vilket förklarar det låga beloppet. Detta innebar å andra sidan, att man inte kunde utnyttja den rationaliseringspotential, som den nya tekniken medförde, utan man producerade tidningen enligt en förenklad "bly-princip". Arbetsmiljömässigt betydde den nya produktionsutrustningen naturligtvis oerhört mycket för personalen.

Övergången till ny teknik skulle ske den 3 oktober 1977. Att man ville gå över så snabbt berodde på, att den gamla tekniken var oerhört nedsliten. Den snabba övergången kom dock att ske på bekostnad av tillräckliga förberedelser.

Inför övergången förstärktes redaktionen med Bert Sjö som redaktionschef. Han kom från Risbygden och hade tidigare varit

med om en övergång till ny teknik. Han anställdes på företaget den 15 augusti, d v s knappt en månad före övergången.

Bert Sjö berättar själv om den korta tiden att förbereda redaktionen:

"Jag kom den 15 augusti, och vi gick över den 3 oktober. Det var ju ett av de absolut största felet som gjordes på den här tidningen. Man skulle ju ha rekryterat redaktionschefen ett år tidigare. Då hade vi sparat 100 000-tals kronor i kostnader."

En ny teknisk chef anställdes också för att underlätta övergången. Denne hade tidigare arbetat med den nya tekniken. Om själva utbildningen av den grafiska personalen berättar Kurt Nilsson:

"Tryckargänget utbildades tre veckor uppe i Norrlanda. När pressen kom, ställde dessa grabbar upp väldigt mycket på sin fritid av rent intresse och hjälpte till att montera upp pressen. Det klarade vi väldigt fint. Sen hade vi då en samlingslokal där vi satte upp övningsmaskiner. Så den sätteritekniska personalen tyckte jag hängde med väldigt bra."

På marknadssidan slog man ordentligt på trumman för den nya Demokraten under temat "Demokraten i nya kläder". Marknadsföringsbudgeten var ordentligt tilltagen för att presentera den nya tidningen. Internt på företaget var stämningen mycket positiv och de anställda såg med tillförsikt fram emot själva övergången. Resultaten upplagemässigt från andra A-presstidningar som gått över till ny teknik hade varit mycket positiva.

Som smolk i bägaren framkom det två månader före övergången, att samtliga tryckverk inte skulle levereras samtidigt, vilket fick som konsekvens, att tidningen enbart skulle kunna tryckas på 16 sidor. Redaktionen som hade planer på att direkt göra en kvalitativt bra tidning i större format fick revidera sina intentioner och istället rätta sig efter det tunna formatet.

En av avdelningscheferna berättar om själva övergången:

"Det var rena rama kaoset, vill jag påstå. Vi hade en teknisk chef, som hade fått nån fotosättningsmaskin för att utbilda folk, men han hade haft fullt schå med att utbilda sig själv under det här året och ändå inte lyckats ens med det. Jag kunde ju inte låta bli utan blev väldigt häpen över, hur lite kontroll och hur lite inflytande och hur lite stöd A-pressen hade på den här övergången."

Tidningen kunde i alla fall komma ut i stort sett alla dagar. Men den haussning av tidningen, som skett både externt och internt kom istället att slå tillbaka på personalen, som upplevde övergången som ett stort misslyckande. En anställd berättar:

"Vid övergången till ny teknik hade vi piskat upp en mycket bra stämning på företaget, men när det visade sig att vi under

den mycket viktiga första månaden enbart kunde komma ut med en 16 sidors tidning, gick luften ur en stor del av personalen."

4.1.9 Handi-Demokraten - den handikappvänliga tidningen

Handi-Demokraten är en specialtidning som produceras och distribueras parallellt med den vanliga tidningen. Innehållet är detsamma, fastän i komprimerad form och abonnenten får betala samma abonnemangspris för Handi-Demokraten.

Bert Sjö berättar om hur det hela började:

"Jan Botvid, en handikappad och radikal kille, stövlade in här på hösten 1977 och sa att han hört talas om, att det stod på bussarna i Mönäs, att Demokraten skulle få bättre tryck och färgbilder o s v. Men han menade att han och hans handikappade kamrater inte skulle kunna nyttja sig av dessa förändringar och investeringar, eftersom han hade problem med att läsa tidningen.

Jag hade själv varit i kontakt med en kille, som heter Håkan Alm. Han var sekreterare i en utredning om kultur till handikappade. På Risbygden hade vi en del idéer om, hur man skulle kunna starta en handikappvänlig tidning, men det blev inte där utan här istället. Detta helt och hållet tack vare Jan Botvid."

Med Jan Botvid som pådrivare startade företaget en försöksverksamhet julaften 1977, som skulle pågå under tre månader. Försöksverksamheten bedrevs med medel, som företaget ställde till förfogande. I försöksgruppen ingick 30 handikappade. Länsarbetsnämnden ställde en del personal till förfogande till en låg kostnad och den nödvändiga tekniken fick man låna av Landstinget.

Parallellt med försöksverksamheten arbetade företags styrelse och verkställande direktör med att finna en mer permanent finansiering för verksamheten.³²) Kurt Nilsson berättar om sin syn på starten av tidningen:

"Det är klart, jag vädrade ju morgonluft i det här, den saken är klar. Därför att då var ju presstödet igång och varje exemplar i upplagan gav ju ökat presstöd. Jag reste till de Handikappades Förbund och Botvid var med. Det fanns intresse för detta, och då berättades det, att man höll på med ett projekt på Norrlands Nyheter. De skulle bygga upp en stor redaktion på åtta man som skulle kosta mycket pengar. Finansieringen skulle ske via Arvsfonden. Jag hade ju suttit här och räknat ut att det här kan vi köra på två och en halv person. Det ska inte behövas mer, och jag hade ju förankrat det här hemma bland personalen. De tyckte ju det här var intressant. Jag hade ju också sagt, att den här upplagan, den förutsätter jag att Tidningsstatistik kommer att räkna till vår upplaga. Det är 900 handikappade som vi skall sälja tidning till. Jag gjorde

en kalkyl på det här. Jag presenterade den för Arvsfonden som godkände kalkylen. Det var mellan 400 000 och 500 000 kronor."

Handikappades Förbund (HF)* visade ett mycket stort intresse och lät Demokraten deltaga i en planerad försöksverksamhet. Med stöd av medel från Allmänna Arvsfonden, som via HF gick till Demokraten kunde man starta i fullskalemodell. Eftersom Allmänna Arvsfonden enbart stöder ett projekt i tre år, utgick man från början ifrån, att kostnaderna sedan skulle täckas med presstödspengar.

Med anledning av några frågor till Sten Lilja (en av de anställda på Handi-Demokraten) om verksamhetens framgång/misslyckande utspann sig våren 1980 följande samtal:

Raimo Issal: "Du sa, att ni hade lyckats med verksamheten. Vad grundar du det på egentligen?"

Sten Lilja: "Jag grundar det på, att vi lyckats komma ut med en daglig tidning i två år utan att missa den. Jag grundar det vidare på de prenumerantkommentarer, som vi har fått, och som genomgående har varit väldigt positiva. Där får man naturligtvis ta hänsyn till, att man inte haft något att jämföra med. Vi är den första verkligt fungerande dagliga handikappvänliga tidningen i landet."

Raimo Issal: "Hur många abonnenter har ni?"

Sten Lilja: "Cirka 160".

Raimo Issal: "Tycker du att det är bra?"

Sten Lilja: "Jag anser att vi bör kunna komma upp till ungefär 200, men kanske inte mycket längre. Vi kan dra siffrorna. Det finns i länet cirka 900 registrerade handikappade och då kanske det inte låter så förnämligt. Sen får man tänka på att det är kolossalt många åldershandikappade. Ungefär 70% är över 70 år. Av de här 900 är det bara ungefär 500 som överhuvudtaget har ansett det vara lönt att skaffa den utrustning de är berättigade till. Då är vi alltså nere på lite över 400 kvar. Sen är det en rätt stor grupp som anser att ett normalt prenumerationspris är för mycket för denna tidning."

".....sen är det en grupp som försvinner av naturliga skäl, nämligen de som nog tycker att det här kunde vara intressant men att de i så fall skulle ha en tidning med en annan politisk åskådning, d v s de skulle haft konkurrenttidningen istället."

* Detta namn är, liksom övriga, fingerat.

Eftersom Handi-Demokraten var relativt ny fanns det institutionella hinder, som försvårade utvecklingen av verksamheten. På Demokraten ansåg man att varken Tidningsutgivareföreningen eller Svenska Journalistförbundet visste hur man skulle ställa sig till tidningen och de upphovsrättsliga frågorna. Även Tidningsstatistik AB vållade Demokraten problem. Kurt Nilsson berättar:

"Det var alla regler som Tidningsstatistik hade. De menade på, att det skulle medfölja en vanlig tidning också. Hur jag än försökte få in i skallen på herrarna på Tidningsstatistik, att en vanlig tidning till en handikappad ju är fullkomligt meningslös, tolkade de reglerna så."

Tidningsstatistik AB beslutade, att handikapptidningen skulle utelämnas i den TS-redovisade upplagan, vilket fick den konsekvensen, att statssmakternas stöd till de vanliga tidningarna ej kunde komma denna tidning till godo. Om företaget däremot skickade med den vanliga tidningen kunde den ingå i den TS-redovisade upplagan. Detta oavsett om den handikappade tvingades kasta tidningen direkt, eftersom den för honom var obrukbar. Demokraten valde att skicka med den vanliga tidningen.

Frågetecken fanns också, om hur det ansvariga utgivareskapet skulle fungera på en handikappvänlig tidning.

Såväl personalen på tidningen som företagets ledning hade visioner om, att man skulle kunna sälja tidningen till vårdinrättningar, lasarett och liknande institutioner. Detta försvårades dels av de ovanstående nämnda institutionella hindren, dels av att verksamheten finansierades via HF.

Under våren 1980 diskuterade jag med Sten Lilja om hur tidningen skulle klara sin finansiering, när de inte längre erhöll något kapital från Arvsfonden. På frågan om det fanns någon risk för att lägga ned verksamheten svarade Sten Lilja följande:

"Nu tror jag väl kanske inte det p g a att det har visat sig bli en så pass framgångsrik historia på andra sätt än rent ekonomiskt. Det har alltså ett visst PR-värde det här och å andra sidan, om man lade ned en sådan här sak skulle det få ett mycket starkt negativt PR-värde, föreställer jag mig."

På motsvarande fråga svarade Bert Sjö, i januari 1980, följande:

"Björn Lindström, ordförande i HF och tillika ordförande i HK, har ett personligt löfte utav den sittande kulturministern, att de här tidningarna, som är igång skall inte behöva läggas ned. Men nu måste någon från vår sida pressa på utvecklingen, därför att det är sista möjligheten att begära pengar i år. Vi måste få ett löfte om medel för fortsatt drift eller använda pengarna som ett avvecklingsanslag."

"...jag skall träffa ett departementsråd på socialdepartementet. De måste lämna besked. Vi kan liksom inte gå in i ett verksamhetsår till, utan pengar. Då måste vi inpå höstkanten

säga - sorry, nu måste vi lägga ner den här verksamheten."

4.2 Två symtomatiska händelser

Efter denna mer övergripande fallbeskrivning ska jag nu gå närmare in på två händelser, dels en beskrivning av höstkampanjen 1979, dels diskussionen om placeringen av lokalredaktionen i Haltbo kommun. Eftersom jag själv varit med som deltagare vid båda händelserna, har jag haft möjlighet att samla data som observerande aktör. Därför har jag kunnat göra beskrivningen mer detaljrik och uttömmande än vad som varit fallet i huvuddelen av tidigare avsnitt.

Avsnittet om höstkampanjen 1979 anser jag belyser hänsyn som måste tas till bidragskopplingen när man skall genomföra aktivitet riktade mot den kommersiella marknaden (och vice versa). Det finns också flera exempel på hur man försöker "slå två flugor i en smäll", dvs aktiviteterna skall kunna ge "intäkter" både på den kommersiella marknaden och bidragsmarknaden. De konkreta exempel som läsaren kommer att få möte i detta avsnitt är: hur vi (personalen på Demokraten och jag) försökte förmå koncernledningen att bidra med medel för att genomföra kampanjen, hur vi organiserade verksamheten för att bättre utnyttja den lokala arbetarrörelsen samt vilka konsekvenserna blev när vi lusläste reglerna om vad som skall räknas som redaktionell text vid beräkningen av produktionsbidraget d v s mer preciserat - egenannonsernas betydelse.

Avsnittet om lokalredaktionen har delvis en annan karaktär då det främst är ett sammandrag från diskussionerna vid två sammanträden med företrädare för arbetarrörelsen i Haltbo Kommun. Jag fanns närvarande vid båda tillfällena och förde ett personligt protokoll. Det är detta nedkortade protokoll som redovisas. Med avsnittet vill jag förmedla den intima kopplingen mellan tidningen och den lokala arbetarrörelsen. I texten berättar jag om hur redaktionschefen Bert Sjö i ett brev till styrelsen fruktade för konflikter med den lokala arbetarrörelsen i Aker när man skulle lösa frågan om lokalredaktionens placering i Haltbo Kommun. Det kommer att framgå, att man från tidningens sida inte såg den lokala arbetarrörelsen som vilken kundgrupp som helst. Det ansågs som en självklarhet att diskutera problemet med de forna ägarna till tidningen. Det är min förhoppning att läsaren skall få en förnimmelse av den hatkärlek som jag upplever finns mellan tidningen och den lokala arbetarrörelsen när läsaren läser aktörernas utsagor, främst vid det andra sammanträdet. Med lite fantasi tror jag att läsaren kan sätta sig själv på mötesplatserna och lyssna till bruset och känna atmosfären. Även om de direkta ekonomiska påtryckningarna var relativt små, skapades en emotionell stämning som jag upplevde som ett desto starkare verktyg för att påverka Demokratens företagsledning. Nåväl, jag skall inte berätta allt i förväg. Materialet står till läsarens förfogande.

4.2.1 Höstkampanjen 1979

Den 30/5 1979 fick jag en förfrågan från Alf Berg om jag kunde medverka som konsult inför och under höstens marknadsföringskampanj. Jag lovade då att fundera på saken. Följande dag berättade han om kampanjen vid ett LSP-sammanträde:

"Vi skall starta en kampanj inför 1980. Avdelningscheferna och jag har diskuterat genom detta och kommit fram till, att något måste göras för att förändra upplagan under 1980. Vi har tänkt göra en seriös satsning, som kräver pengar och ska därför försöka skaka fram nödvändigt kapital. Denna satsning skall gå hand i hand med rörelsen. Vi skall försöka få till stånd kommunkommittéer. Sådana har det funnits och de har då sålt abonnemang på arbetsplatserna. Vi har också vidtalat Raimo som inte ställt sig ovillig att delta."

"Detta är en kampanj som vi inte kan leva upp till varje år. Vi har spikat en målsättning på 2000 nyförsålda abonnemang vilket är en ganska låg siffra. Det finns runt 200 000 kronor till förfogande, men jag kommer också att begära marknadsföringsbidrag från A-pressen AB. Där kanske herrarna från högskolan kan hjälpa till med att understryka vikten av satsningen på de kontakter som ni har med A-pressen."

Huvudlinjerna för kampanjen var alltså fastlagda, när jag några dagar senare accepterade uppdraget. Upplagechefen Gert Persson hade i normala fall hand om marknadsföringsaktiviteterna i samband med försäljningen av tidningen. Därför kom han och jag att arbeta intimt tillsammans med planeringen av höstens aktiviteter.

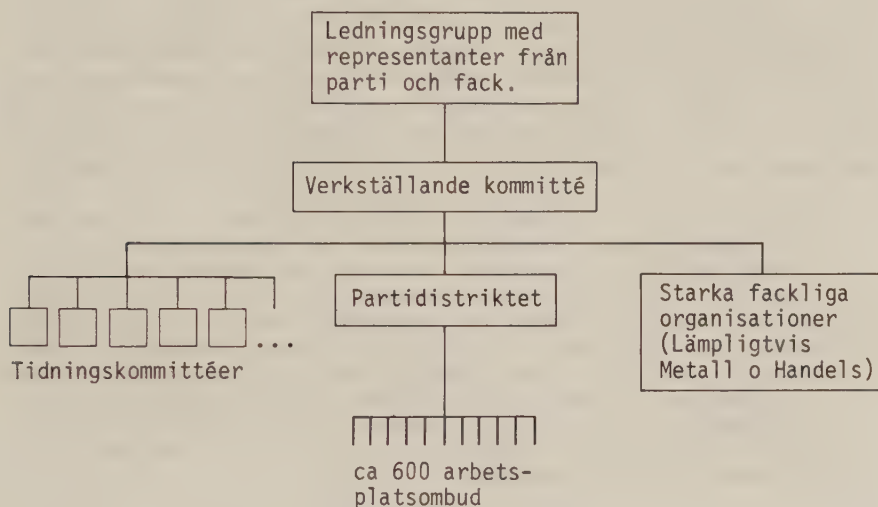
Gert Persson hade tidigare försökt att få konsulthjälp och ställde sig mycket positiv till samarbetet. Planeringen bestod i två huvuduppgifter - dels att förbereda uppbyggandet av kommittéverksamheten, dels att genomföra konkreta åtgärder, som kunde öka nyförsäljningen från "normala" 1400 till 2000 abonnemang under hösten. Alf Berg menade, att huvuddelen av ökningen skulle komma från satsningen med kommunkommittéerna, medan Gert Persson var mycket skeptisk till, att dessa skulle kunna ge något nämnvärt resultat det första året.

Efter att ha kontrollerat resultaten från några andra tidningar med liknande kommittébildningar delade jag Berts åsikt. Eftersom kommunkommittéerna skulle sammansättas av personer från parti och fack, diskuterade vi uppläggningsen med Bengt Ström - ombudsman vid partidistriktet och en förespråkare för att organisera arbetarrörelsens upplagefrämjande åtgärder i nämnda kommittéer. I en inledande diskussion redogjorde Bengt Ström för arbetarrörelsens medverkan.

"I våra led blir det naturligtvis det politiska motivet, som vi kommer att sälja på. Jag tror på en kommitté i varje kommun som har god kontakt med tidningen. Missar i kontakt och information kan göra att allt går i stöpet."

Han menade också, att man på tidningen skulle kunna bilda en projektgrupp, där någon från partiet fanns med för att arbeta med dessa frågor. Han redogjorde för en organisation med cirka 600 arbetsplatsombud, som partiet hade till sitt förfogande, där Demokraten skulle kunna deltaga vid utsändning av material.

Efter dessa diskussioner och en fortsatt intern bearbetning föreslogs den organisation av rörelsens tidningsaktiviteter som redovisas i figur 4.1.



Figur 4.1 Förslag till organisation av arbetarrörelsens upplagefrämjande aktiviteter.

I den föreslagna organisationen skulle ledningsgruppen svara för att utveckla samarbetsformerna mellan olika organisationer inom arbetarrörelsen samt verka för samarbete i organisationernas marknadsföring. En verkställande kommitté skulle ha som huvuduppgift att sköta löpande kontakter med tidningskommittéerna men också svara för att ta fram beslutsunderlag åt ledningsgruppen samt att utföra de intentioner, som ledningsgruppen beslutade om. Tidningskommittéerna skulle utgöra ryggraden i organisationen. De hade till uppgift att värva abonnenter till Demokraten, företrädesvis på arbetsplatser och vid möten. Tidningskommittéerna skulle också informera om tidningssituationen i Mönäs län och om Demokraten. I sina kontakter med arbetarrörelsen skulle tidningskommittéerna sprida informationsmaterial om Demokraten samt värva abonnemangsförsäljare.

Partidistrikt och arbetsplatsombud skulle sprida informationsmaterial om Demokraten på arbetsplatserna och värva abonnenter. Några starka fackliga organisationer skulle ta över bitar av abonnemangsinbetalningarna, så att kostnaden kunde tas direkt på lönen under hela året. Denna del av organisationen valde vi att vänta med då vi från Socialdemokratiska Nyheter fått veta att Tidningsstatistik AB varit kritiska till systemet. Socialdemokratiska Nyheter och TS höll samtidigt på med att komma överens om en lämplig utformning av organisationen. Partidistrikt och arbetsplatsombud fanns redan organiserade, vilket medförde, att vi arbetade med att ta fram lämpligt material till dessa.

I varje kommun skulle finnas tidningskommittéer innehållande fem personer värvade från såväl partiet som den fackliga organisationen. Bengt Ström fick till uppgift att med sina kontakter bilda dessa kommittéer och ge oss namnen på kommittémedlemmarna senast den tionde augusti. Organisationen förankrades ytterligare, när Alf Berg inför distriktets partistyreelse redogjorde för den planerade verksamheten. Alf Berg berättar om sin träff med partidistriktet:

"Jag redogjorde för planen och sa, att protokoll från den färdiga planen skulle sändas ut under den kommande tiden, när vi var helt och hållet klara. Jag fick en mycket positiv uppfattning av mötet och ett formellt beslut om deltagande. Det fanns naturligtvis vissa avvikande meningar om den politiska bitens insättande. Någon menade, att vi inte skulle störa valrörelsen med detta. Den allmänna meningen var emellertid, att man inte skulle vänta. Man tog med mycket stort allvar fasta på kommittéerna. Arbetarkommunerna kommer att få ett brev om detta i början av augusti och man betonade flera gånger att de måste få lämplig utbildning."

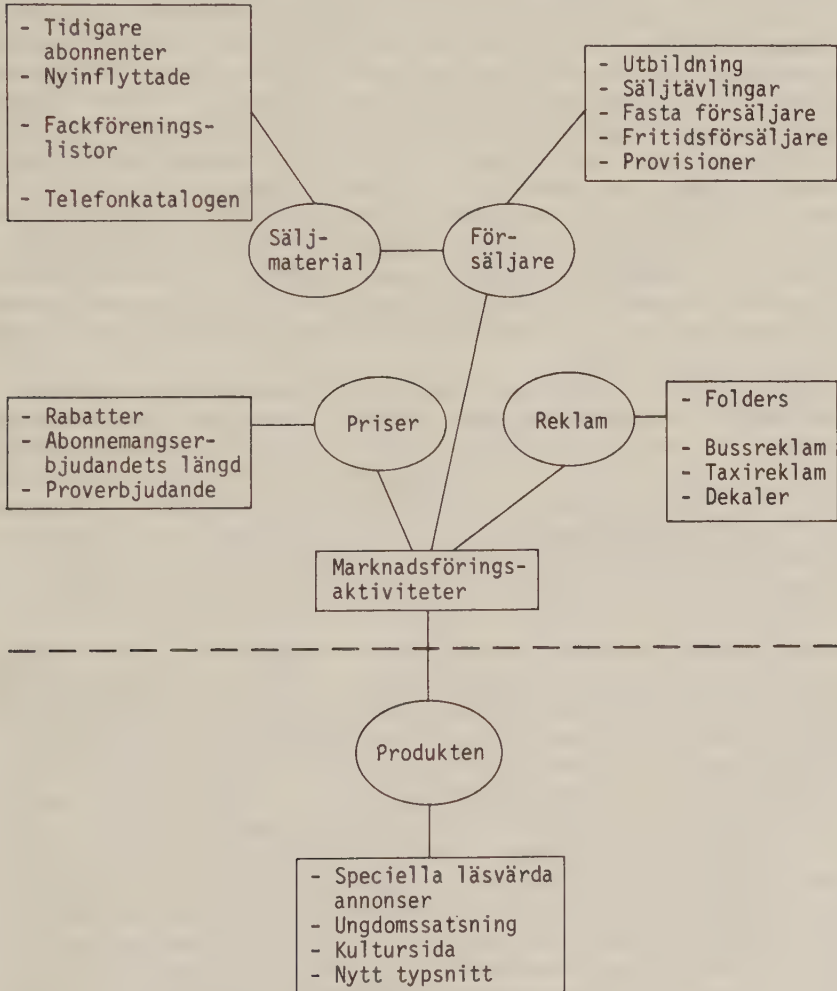
Planeringen av de övriga marknadsföringsaktiviteterna, vars viktigaste innehåll finns sammanfattade i figur 4.2, skedde parallellt med utformandet av tidningskommittéerna.

Gert Persson och jag arbetade med att utforma lämpliga priser och påverkansmetoder, jfr figur 4.2. I fråga om produkten samarbetade vi med annonsavdelningen och redaktionen för att få veta deras aktiviteter under hösten.

Från diskussioner med redaktionschefen fick vi veta, att redaktionen hade planerat in en daglig kultursida i tidningen från och med hösten, och att hela tidningen skulle sättas i ett nytt typsnitt. En grundlig reportageinventering av Mönäs gamla församlingar skulle gå som en serie i tidningen med ett reportage varje vecka under hela hösten och under början av våren. Det fanns också idéer om en ungdomssatsning, men det var ej klart, när den skulle komma.

Diskussioner fördes med annonschefen om, att annonsavdelningen skulle satsa mer på läsvärda annonser. Han var dock motståndare till, att hans personal skulle sysselsätta sig med dessa annonser, som knappast gav tidningen något ekonomiskt utbyte och enbart liten annonsvolym. Man diskuterade dock, om det inte kunde finnas några gemensamma nämnare mellan upplageavdelningen och

annonsavdelningen, som man kunde satsa på under hösten. Annonssavdelningens ovilja att sysselsätta sig med denna typ av annonser gjorde, att diskussionerna inte ledde någon vart. Däremot kom annonsavdelningen att bidra till höstkampanjen genom att den ordnade så att vi kunde byta till oss varor i utbyte mot annonser i foldrar och i tidningen. Dessa varor kunde sedan användas som vinster till läsarna i olika tävlingar. Bland reklamaktiviteterna intog framtagandet av lämpliga folders en dominerande bit. Gert Persson



Figur 4.2 Sammanfattande rubriker vid planeringen av marknadsföringsaktiviteter under höstkampanjen 1979. Den streckade linjen som skiljer produkter från marknadsföringen markerar att andra avdelningar hade det avgörande inflytandet över dess utformning och innehåll.

upplevde höstfoldern och vårfoldern som två mycket tunga bitar i hans arbete, dels för att de kostade mycket pengar - man fick därför inte misslyckas med dem - dels för att han ansåg, att han fick mycket liten hjälp vid framtagandet av skisser och annat underlag till dessa. Av övriga reklamaktiviteter, som diskuterades kan nämnas egenannonsering, bussreklam, taxireklam och dekal. Egenannonseringen innebar, att man annonserade i den egna tidningen för att få lösnummerköparna att prenumerera istället och för att få nuvarande abonnenter att värva nya abonnenter. När vi började planeringen av egenannonser, menade företagets kamrer, att vi borde lägga in dessa i budgeten, eftersom de kostade företaget pengar i form av papper och distribution. När man senare kontrollerat hur reglerna för produktionsbidraget var konstruerade, ändrades attityden till egenannonser helt. Det visade sig nämligen, att egenannonser räknades som redaktionell text och höjde produktionsbidraget. Istället för att ställa krav på att egenannonserna skulle in i budgeten, uppmuntrade man istället alla former av egenannonser. Beträffande bussreklamen ansågs denna som mycket viktig, främst därför att Mönäs Dagblad inte hade tillgång till denna form av reklamaktiviteter. Taxireklam visade sig vara för dyr och avvisades. Inom kampanjen som riktades mot arbetarrörelsen utformades dekaler och streamers.

Den andra stora marknadsföringsbiten var försäljningskåren, som bestod av telefonförsäljare. Under 1979 hade Demokraten en heltids- och två halvtidsförsäljare, en styrka som man under hösten skulle komplettera med fritidsförsäljare (mellan fem och tio personer). De fast anställda försäljarna hade fast lön plus provision. Storleken på denna provision och om fritidsförsäljarna enbart skulle få provision, eller om de dessutom skulle ha en fast grundlön diskuterades. För att få säljkåren att arbeta effektivt planerade vi en utbildning under början av hösten och ansträngde oss för att fastställa, hur vi skulle få fram ett lämpligt säljmaterial. De potentiella kunderna selekterades via säljmaterialet, som kunde bestå av telefonkatalogen, till tidigare abonnenter, nyinflyttade, fackföreningsanslutna och sådana som under en kortare tid provat tidningen. Det visade sig, att det var lättare att sälja tidningen till bl a ovanstående grupper. Endast i nödfall ville man utnyttja telefonkatalogen som ett underlag för säljarna. Vi diskuterade också, om vi i foldrarna skulle satsa på att få sådana, som provade tidningen en kortare tid för att sedan låta försäljarna utnyttja materialet, eller om vi skulle satsa på att få kunden att direkt teckna ett abonnemang. Priset kunde också sättas lägre för en kortare abonnemangstid om syftet var att få in säljmaterial. Priset på tidningen hade man fastställt till samma nivå som Mönäs Dagblad. När det gällde priset diskuterade vi också rabatter och proverbjudande. Därvid fick vi också ta hänsyn till reglerna för produktionsbidraget och TS-revisjonen. I dessa regler fastslogs att man inte fick lämna mer än 25% rabatt på abonnemangspriset för att tidningen skulle TS-räknas och därvid vara berättigad till produktionsbidrag. Av det totala antalet nyförsålda abonnemang (minst en abonnemangstid på fyra månader)

svarade försäljarna normalt för cirka hälften, foldrar för en tredjedel och resten sökte själva upp tidningen.

Resultaten av de förda diskussionerna sammanställdes i en marknadsplan, som också bildade huvudunderlaget till en ansökan om extra marknadsföringsbidrag från moderbolaget. Alf Berg och jag skrev ansökan. Vi lade ned ett stort arbete på att stryka under vikten av, att Demokraten verkligen skulle få bidraget just inför denna höst. För det första pekade vi på, att totalutdelningarna³³) upphört och att det därmed fanns skäl till att förstärka marknadsföringen av upplagan på annat sätt. För det andra kände vi till att Mönäs Dagblad hade köpt en ny press och att företaget kunde förväntas satsa extra hårt på att lansera tidningen, när tryckningen flyttades till den nya pressen vid årsskiftet. För det tredje hade upplagan inte fått det "lyft", som man hoppades på vid övergången till ny teknik och därför fanns det skäl att göra en extraordinär satsning. För det fjärde innebar satsningen en organisationsuppbyggnad, som skulle kunna sköta en stor del av tidningens marknadsföring i framtiden. Inom företaget fanns det resurser som skulle kunna utnyttjas till kampanjen, men i ansökan sökte vi för hela kampanjkostnaden. Det fanns alltså flera möjligheter att genomföra huvuddelen av kampanjen utan bidraget från moderbolaget.

I slutet av augusti 1979 träffade jag en representant för koncernledningen av andra skäl men diskuterade också ansökan från Demokraten. Han sa då bl a följande:

"Kan ni inte pruta något? Jag tror inte, att det finns någon som helst chans att ni får hela beloppet. Pengarna är slut och vi har redan börjat att inteckna 1980 års stöd från LO och SAP. Jag tror, att det blir svårt, att driva igenom en sådan ansökan."

Jag berättade om kampanjen och menade, att det var svårt att pruta på kostnaderna med den tänkta uppläggningsen, men att den i huvudsak gick att genomföra även utan det extra marknadsföringsbidraget. Koncernledningens representant menade då, att det skulle vara mycket lättare att få medel, om det klart framgick, att de lokala ägarna ställde upp på ett bättre sätt rent ekonomiskt och satsade en del av det nödvändiga kapitalet.

Två veckor senare fick jag av en anställd vid koncernstaben i Stockholm veta, att koncernstyrelsen avslagit ansökan. Däremot hade man till en annan tidning givit ett omfattande bidrag. Detta berodde enligt min sagesman på, att denna hade bättre inflytande över koncernstyrelsen - det gällde att ha de rätta kontakterna.

Även om koncernstyrelsen hade avslagit ansökan på ett extra marknadsföringsbidrag fick företaget tillåtelse att fördela en del av kostnaderna på 1980 års budget - cirka 50 000 kronor. Genomförandet av kampanjen var aldrig hotat, även om vi fick dra in på vissa aktiviteter.

Entusiasmen över att bilda de skisserade tidningskommittéerna

var mycket mindre än vad Bengt Ström hade föreställt sig när han lovade att ordna fram dem. Under hösten kunde endast två kommittéer bildas - i Torrmyra och Ristorp. I Sjöryd bildades en i början av 1980. I ett fall var relationerna mellan Demokraten och den lokala arbetarrörelsen så spända, att man vägrade att bilda någon kommitté.³⁴) I övriga fall berodde det helt enkelt på att det krävdes mer tid för att finna de "rätta" personerna till sådana kommittéer. Däremot fungerade utskicken till arbetsplatsombuden enligt min bedömning tillfredsställande från början.

Den andra delen av kampanjen fungerade till stora delar tillfredsställande. Vissa delar fick dock uteslutas, därför att ateljén som tecknade och satte foldrarna utgjorde en trång sektion som inte hann med alla de planerade aktiviteterna. Försäljningsstyrkan blev en misräkning. Det berodde på, att upplagechefen började rekryteringen av försäljare i stort sett vid samma tidpunkt som kampanjen startade. Resultatmässigt lyckades vi inte nå upp till målsättningen på 2 000 nyförsålda abonnemang. Antalet nytecknade abonnemang stannade vid 1 802 för kampanjperioden. Fördelat på olika aktiviteter svarade arbetarrörelsen för 46 ex, försäljarna för 835 ex och folders plus självanmällda för 896 ex. De sista 25 exemplaren var en ökning av Handi-Demokratens upplaga. Huvuddelen av ökningen (325 exemplar vid en jämförelse med motsvarande tid 1978) svarade folders plus självanmällda för. Även om vi inte nådde målsättningen, betraktades inte kampanjen som något misslyckande. Alla var ense om, att arbetarrörelsen måste bearbetas ytterligare, så att den biten av organisationen skulle kunna bli en permanent basorganisation för abonnemangsförsäljningen.

4.2.2 Lokalredaktionen i Åker

Under slutet av 1978, när företaget arbetat med LSP (Långsiktig Strategisk Planering), presenterade redaktionen ett förslag, där man slog samman enmansredaktioner till regionala redaktioner. De argument som betonades i dessa resonemang var, den förbättrade bevakningen och skilda arbetsmiljöaspekter. De svårigheter man haft med att få personal till respektive redaktion förväntade man sig skulle minska, om förslaget genomfördes. Beslutssituationen sammanfattas delvis i ett brev från Bert Sjö till styrelsen, ur vilket jag saxat följande:³⁵)

"Placeringen av denna tvåmansredaktion är mycket besvärlig. Såväl partifolk som andra i både Hyltan och Åker vill givetvis behålla redaktionerna på respektive ställe.

Ur geografisk synpunkt vore en placering av en redaktion i Haltbo bäst i Värker, ett alternativ som man har mindre svårt att acceptera i Hyltan, men som man säger blankt nej till i Åker.

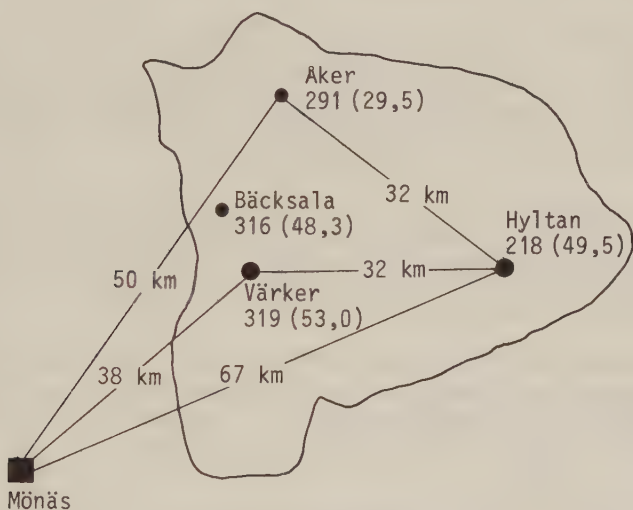
En strikt ekonomisk bedömning säger att redaktionen bör pla-

ceras i Värker. Därmed minskar reseavstånden såväl inom arbetsfältet som till redaktionen i Mönäs.

Redaktionellt sett är Åker den lämpligaste platsen, eftersom den tunga förvaltningen är placerad där.

Frågan är oerhört affektladdad och bör därför grundligt övervägas i styrelsen innan beslut fattas. Hur vi än gör blir det kritik från den ort som mister sin redaktion."

I figur 4.3 återges den geografiska bilden av situationen kompletterad med Demokratens upplaga i absoluta tal och hushållstäckningen.



Figur 4.3: Karta över Haltbo Kommun.

Siffrorna vid respektive ort anger upplagan i absoluta tal, medan siffrorna inom parentes anger hushållstäckningen. (TS 1:a halvåret 1978). De avstånd som utnyttjades som argument visas också (anger bilavstånd). När diskussionerna inleddes fanns det en journalist stationerad i Åker och en i Hyltan.

Brevet från Bert Sjö diskuterades i styrelsen den 22/10 1978, men det var först vid ett styrelsemöte i mars 1979, som man bestämde sig för att samla de berörda parterna för att förutsättningslöst hitta en lösning till problemet. Under tiden mellan de två styrelsesammanträdena hade journalistklubben ställt krav på företagsledningen att få besked i frågan. Inom redaktionen var man överens om att sammanläggningen måste ske och att lokalkontoret skulle ligga i Värker. Ryktena skapade en oro inom arbetarrörelsen som ledde till, att

Demokraten fick en mängd förfrågningar om sanningshalten i ryktena.

Till den 19/3 1979 kallade Demokraten två representanter inom arbetarrörelsen från de orter som ansågs berörda - Hyltan, Värker, Bäcksala och Åker - till ett möte i Bäcksala för att diskutera situationen. Demokraten representerades av Gert Persson, Journalistklubbens representant i styrelsen samt styrelseordföranden.³⁶) Den senare redogjorde vid mötet för problemet och lämnade ordet fritt.

Samtliga representanter ville i första hand att lokalredaktionen skulle förläggas till den egna orten, men eftersom de också insåg, att det i vissa fall var orealistiskt angav man alternativ, som man på den egna orten diskuterat inom arbetarrörelsen. Åkers representant framförde bl a följande synpunkter.

"För något år sedan beslutades i Mönäs att redaktionen skulle finnas i Åker. Sedan dess har det spridits en del rykten om att flytta redaktionen och debatten har på så vis blivit mycket olycklig. I Åker har man trott, att redaktionen skall bort och därför har konkurrenterna gynnats, och att det inte bara var rök utan också eld, det ser vi ju idag.

Ett viktigt argument för Åker har ju varit, att den tunga förvaltningen finns belägen där, vilket redaktionen kunnat utnyttja. Men som sagt var, det har varit en mycket olycklig diskussion kring detta och det har ringt folk som frågat, om de får hyra lokalen när den blir tom."

Diskussionerna fortsatte genom att representanterna lade fram för- och nackdelar med respektive ort. Därefter övergick man till att klart redogöra för sina ståndpunkter.

Representant Hyltan:

"Från Hyltan har vi diskuterat detta. För att vi ska kunna känna en trygghet, så vill vi ha den i Värker. Men vi vill inte komma med några hotelser utan bara redogöra för vår bedömning."

Representant Åker:

"Vad vi sagt är, att vi inte kan acceptera, att man flyttar lokalredaktionen från oss, men vi kan gå med på en enmansredaktion."

Representant Bäcksala:

"Jag talar bara personligen. Egentligen spelar det ju inte någon roll, men för vår del är nog Värker bättre trots allt."

Representant Åker:

"Vi har alla försökt att göra vårt bästa för tidningen. Vad vi är lite rädda för är, att det finns en tidning bakom hörnet,

som kommer och tar över. Trots allt är vi rädda för att tappa upplaga.

Konkurrenterna kommer att förstärkas, samtidigt som vi minskar. Vi kan bara inte komma hem och resonera på detta sätt och då förlora upplaga. Nu är det också valår och då retar vi upp människor, så att vi förlorar där också."

Representant Hyltan:

"Det är ju precis samma sak för oss, men jag anser att det är bäst för hela kommunen om det kunde lösas på detta sätt, dvs förläggs i Värker. Jag tycker nog att debatten är lite sned. Det är inte bara ni i Åker som är ledsna över att förlora lokalredaktionen. Vi är precis lika ledsna.

Alf Berg:

"Bevakningen ska inte bli sämre, för att vi flyttar stationeringsort och lokalerna kommer inte att sägas upp varken i Åker eller Hyltan."

Styrelsens ordförande:

"Det är ju inte fråga om att släppa någon bevakning, så alla borde bli nöjda. Kan vi lämna det beskedet till styrelsen, att vi beslutat oss för Värker?"

Representant Åker:

"Vi tänker inte komma hem och skriva till folk om detta, men det kommer att sprida sig ändå. Vi kan ju inte heller sitta här och säga, att vi går med på att redaktionen skall flyttas från Åker, men vi ska ta upp det lokalt."

Från Demokratens sida uppfattade man det som om man kommit överens på mötet om att flytta redaktionen till Värker med uppgiften att bevaka hela Haltbo Kommun.

Lokalredaktörerna flyttade till Värker, men de gamla lokalerna i Hyltan och Åker behölls, för att journalisterna skulle kunna finnas tillhanda några timmar varje vecka på respektive ort.

Inom arbetarrörelsen i Åker var man emellertid mycket irriterad över att lokalredaktionen flyttades. Spänningen mellan Demokraten och arbetarrörelsen ledde till en mängd telefonsamtal och insändare, där man klagade över Demokratens beteende. För att ytterligare understryka kravet på att få tillbaka redaktionen sade många på orten upp tidningen.

I ett försök att rensa luften och hitta en gemensam lösning på problemet enades man om att träffas i Åker den 4/9 1979. Demokraten representerades denna gång av Alf Berg, Bert Sjö och styrelsens ordförande.³⁷⁾ Från Åker hade det samlats cirka 30 personer.

Spänningen mellan arbetarrörelsen i Åker och representanterna från Demokraten visades direkt, när en person från Åker i ordfö-

randerollen öppnade mötet med hög bestämd röst:

"När nu folket från Demokraten äntligen har kommit hit, kan vi öppna mötet. Åkerborna är missnöjda med, att redaktionen här i Åker försvann. I Bäcksala sa jag, att det skulle leda till negativa effekter och det har det gjort. Vi kräver en redaktör i Åker, som kan bevaka alla småsaker som händer här."

Bert Sjö försökte att lämna en bakgrund till de föranledda åtgärder-na. Han tryckte framförallt på, att det var journalistklubben som ställt krav på tvåmansredaktioner. Han redogjorde också för en intern mätning av det redaktionella materialet i Demokraten och i Mönäs Dagblad, som visade att Demokraten var den tidning, som skrev mest om orten. Bert Sjö påpekade också att redaktionslokaler-na fanns kvar både i Åker och i Hyltan och att journalisterna brukade finnas där.

Mannen i ordföranderollen tog åter till orda:

"Du säger, att Åkerredaktionen är bevakad, men det ska jag säga Dig, att det är sex dagar sedan någon var här. Om vi nu ska gå vidare på det negativa så har ju inte de journalister, som arbetar här varit speciellt bra. De har snarare skrämt människorna."

Kritiken följdes upp av röster från salen:

Röst från salen:

"Jag har ju varit med tidigare och då framfört, att det kan bli en negativ utveckling här. Vi fruktar bl a att Flathult Tidning skall öppna redaktion här. Vi framförde dessa åsikter i Mönäs och sedan i Bäcksala.

Det tråkiga med detta är, att allt blivit mycket värre. Nu har det blivit en hatstämning mot tidningen och man säger, att man aldrig mer skall ha tidningen, vilket säkert kommer att märkas vid årsskiftet.

Det har tidigare framförts som skäl, att ni inte haft lokaler här, så jag ordnade tre stycken, som ni skulle komma och titta på, men inte kom ni."

Annan röst:

"Ni säger, att det beror på arbetsmiljöskäl, men i Värker sitter ni ju i en källare."

Annan röst:

"Jag tycker att frågan är mycket illa skött. Vi har ju tidigare haft ett föreningsmöte, där vi diskuterat Demokraten. Vid det tillfället sa Kurt Nilsson, att vi kunde vara helt lugna. Detta bekräftade han också vid ett senare tillfälle per telefon. Men

vi har nog varit för lugna.

Sedan har ni bara flyttat redaktionen utan att ge oss något som helst meddelande. Detta strax innan valet när vi skall gå ut och tala om demokrati. Vad det gäller lokalfrågan, så har ni fått helt nya lokaler av oss, men istället sitter ni i en källare. Vi kräver, att vi skall ha redaktionen kvar här i Åker.

Styrelsens ordförande försökte att ändra på diskussionens inriktning.

Styrelsens ordförande:

"Idag bör vi diskutera fram åtgärder, som leder framåt. Vi på tidningen har legat på denna fråga under en lång tid, innan något beslut fattats. MBL har vi själva varit med om att ordna, så det kan vi inte neka till. Vad det gäller lokaliseringsfrågan, har vi haft motsvarande diskussion i Torrmyra. För att kunna lösa frågan så kallade vi till ett möte i Bäcksala. Vi har fått en påstötning från journalistklubben på vartenda styrelsemöte. I Bäcksala skulle frågan lösas och då fick ni trots allt information. Där blev vi överens om att fastna för Värker. Att vi sedan kunde vänta till efter valet är riktigt, men vi ansåg, att vi redan skjutit upp frågan så mycket.

Sen förstår jag mycket lite av den hatstämning, som ni driver här i kväll, men låt mig säga så här. Det finns orter, om vilka det knappast skrivs något alls, men upplagan klaras ändå.

Jag vill nu fråga er, vad vi ska göra för att denna hatstämning skall försvinna, så att vi istället kan se positivt på framtiden."

Röst från salen:

"Ni skall inte tro att detta är någon organiserad aktion, utan det har växt fram undan för undan. Ni skulle ha kallat till ett stormöte direkt efter mötet i Bäcksala."

Alf Berg:

"Jag får säga att jag som representant från Demokraten är mycket upprörd av den diskussion som förs här i kväll. Jag vet, att många härifrån har sagt upp tidningen, jag vet också, att ni valt att annonsera i Mönäs Dagblad istället för i vår tidning.

Vad det gäller Åker, så har vi inte kunnat stoppa den utveckling som sker. Vi vill naturligtvis, att den genomförda förändringen leder till, att vi får en ännu bättre bevakning av Åker.

Vi har bevis på, att vi skriver dubbelt så mycket som Mönäs Dagblad om Åker. Trots detta sätter ni in annonsen i Mönäs Dagblad för att göra deras direktörer ännu fetare. Vi kan bara lova att vi skall göra allt, för att vi skall bli ännu bättre."

Röst från salen:

"Vad det gäller upplagan så hänger den ju mycket samman med var lokalredaktionen är belägen. Jag har försökt att ringa lokalredaktörerna om Folkets Hus, partiet och till och med om brandkåren, men det finns ju aldrig någon som svarar. Är det då så konstigt, om vi annonserar i andra tidningar, när ni aldrig skriver om oss.

På Folkets Hus har vi satsat på en ny scen och har verkligen fina aktiviteter, men när ni skriver så blir det bara en massa negativa saker. Ett exempel är när vi hade ortsmässan. Då passade ni på att fotografera en del av parken, som nästan var folktom och följde på med en rubrik. - Har ortsmässan spelat ut sin roll? Hela artikeln var mycket negativ mot oss. Att vi sen annonserar i en annan tidning är helt naturligt."

Annan röst:

"Allt det som skett är mycket tråkigt. Vi som är lite äldre är mycket besvikna. Jag skickade ett kontrakt på ny lokal, men Kurt svarar mig bara - Du kommer aldrig att få något kontrakt påskrivet. Det gör ont i hjärtat, när något sådant här skall hända. För mig är det inte alls konstigt, att så många här har bytt tidning och värre kan det nog bli."

Mötets ordförande:

"Redaktionen jobbar väldigt konstigt här. De har ringt upp mig och sagt vad jag skall göra i olika frågor. Jag tar minsann inte order från några jäkla journalister och det kommer vi politiker aldrig att göra."

Styrelsens ordförande:

"Jag blir också arg på journalister. Vad det gäller tidningens innehåll, så kan vi aldrig lägga oss i detta - då närmar vi oss tryckfrihetsförordningen.

Ni angriper Kurt Nilssons dagar. Visst har det varit många turer kring denna fråga och många förhandlingar, men jag ska säga er, att jag har vägrat att fatta beslut i frågan, innan vi träffades i Bäcksala. Det är klart, att ni blir besvikna, när ni mister något, men det får ju inte övergå till hatstämning. Kan vi inte övergå till att diskutera, vad vi skall göra för att få bästa möjliga lösning."

Rösterna från salen övergick till att kritisera tidningen, för att den missat många viktiga nyheter från området, som konkurrenten fått med. Likaså ansåg man, att Demokraten missat en mängd födelseannonser, vigslar, dödsfall o s v som konkurrenten fått med.

Alf Berg:

"Jag är förvånad över alla vackra ord, som ni öser över Mönäs Dagblad och bara kastar skit på oss. Här är det ju en strid på

kniven. Jag kan erkänna, att vi också kan sköta oss dåligt, men ni skall komma ihåg, att det även finns journalister som är bättre och sämre. Vi har startat en kampanj tillsammans med LO och SAP och vänt oss till varje kommun för att få till stånd en kommitté, som kan hjälpa oss att värva abonnenter. Här sitter cirka 30 personer, som skulle kunna hjälpa oss. Då skulle vi kunna få resurser att satsa på området, men det gäller verkligen, att ni ställer upp och talar väl om tidningen."

Annan röst:

"Vi är negativa mot tidningen i kväll, men har inte alltid varit det. Nu tror jag, att det kommer att bli mycket svårt att hjälpa er."

Annan röst:

"Jag anser, att tidningsfrågan nu har blivit så inflammerad, att det krävs, att ni verkligen på allvar visar er villiga att rätta till våra problem."

Mötets ordförande:

"Jag tror inte, att vi kan komma till något beslut här ikväll. Men vi kan väl säga så här till representanterna från Demokraten, att vill ni ha någon hjälp från oss, så får ni allt visa er mer entusiasmerande. Jag hade inte heller väntat mig något beslut, när jag gick hit i kväll. Men jag avslutar detta möte med att säga, att nu hänger det på Demokraten att visa, att man vill göra något här. Tack för i kväll."

I bilen, när vi åkte hem från mötet diskuterades olika alternativ för att få en lösning på problemet. Bl a fanns det ett konkret förslag att flytta en journalist från huvudredaktionen, som man visste var mycket omtyckt i området.

I min dagbok skrev jag samma kväll:

"Det var nog det värsta möte, som jag någonsin varit på. Den mycket tunga, hatiska stämningen mot tidningen kan aldrig skildras i de ord man hör under mötets gång utan snarare i röstlägen, betoningar och beteenden. Mötet skrämde mig så att jag fortfarande känner mig tagen, när jag skriver detta. Att man lovar både det ena och det andra under ett sådant tillfälle är helt förståeligt, då det för de flesta normala personer måste vara mycket svårt att stå emot det massiva tryck, som skapas. Det känns närmast löjligt att tala om att man skall sitta på företaget och dra upp riktlinjer för företagets framtida verksamhet, när sådana här händelser måste ha en oerhört stor inverkan på besluten. En sak kan man med all säkerhet fastslå och det är, att en minskning av tidningens bevakningsområde är mycket svår att genomföra p g a att det i sådana frågor finns så starka intresser utanför företaget."

4.3 Hur gick det sen?38)

Den tekniska utrustningen som ej var fullständig vid övergången 1977 försökte företagsledningen komplettera dels med investeringar och dels med samverkan med andra A-pressföretag. Eftersom det förstnämnda alternativet uteslöts av den dåliga ekonomin, blev i huvudsak det andra alternativet det intressanta. Vissa planer utarbetades på att koppla ihop sättningen med Arbetarpostens dator (A-presstidning i Forshaga).

Handi-Demokraten blev inte den goda affär som Kurt Nilsson en gång räknade med. Tidningen kunde dock fortsätta sin utgivning även under 1981, sedan Socialstyrelsen tagit på sig kostnaderna. Detta var ett resultat efter påtryckningar dels från företagsledningen, dels från de Handikappades Förbund, som mycket aktivt arbetade för att permanenta den handikappvänliga tidningen. Även om framtiden är osäker för verksamheten, har man till dagens datum lyckats driva den. Upplagemässigt befinner sig tidningen på samma låga nivå som tidigare. Till stor del tack vare en mycket entusiastisk personal har företaget kunnat lösa problemen löpande och hålla kostnaderna nere.

Uppbyggnaden av en organisation för att utnyttja arbetarrörelsen till de upplagefrämjande aktiviteterna med bl a tidningskommittéer fortsatte i långsam takt. Under höstkampanjen 1979 bildades tidningskommittéer i Torrmyra och Ristorp. I Sjöryd etablerades en under våren 1980, i Mönäs en under hösten 1980 och en i Hegle under 1981. I Föltorp har tidningen en så liten täckning, att upplagechefen inte tyckte, att det var lönt bilda någon kommitté för området. Relationen till arbetarrörelsen i Haltbo omöjliggjorde bildandet av en tidningskommitté. Att det bildats kommittéer innebar dock inte, att arbetet fungerade tillfredsställande. Vissa av kommittéerna vill upplagechefen karakterisera som icke fungerande. De övriga delarna inom den tänkta organisationen för att utnyttja arbetarrörelsen sköts på framtiden.

Noter kapitel 4

- 1) Protokoll från Tryckeriföreningen Demokratens konstituerande möte.
- 2) Styrelseprotokoll - 640623 - § 2
- 3) Bilaga till styrelseprotokoll - 641013
- 4) Styrelseprotokoll 670408 - § 4
- 5) Styrelseprotokoll - 680921 - § 4
- 6) Styrelseprotokoll - 680921 - § 4
- 7) Styrelseprotokoll - 611126 - § 10, 640201 - § 3 och 4, 640314 - § 7, 651204 - § 5 och 680921 - § 7
- 8) Styrelseprotokoll - 661126 - § 3
- 9) Styrelseprotokoll - 670909 - § 4
- 10) Styrelseprotokoll - 690823 - § 7
- 11) Styrelseprotokoll - 700531 - § 4 och 700828 - § 6
- 12) Styrelseprotokoll - 710624 - § 3
- 13) Styrelseprotokoll - 710403 - § 3
- 14) Protokollkladd skriven av styrelsens ordförande från samtal med företrädare för Centern - 710217
- 15) Skrivelsen är daterad till den 12 maj 1971
- 16) Styrelseprotokoll - 710624 - § 4 och 5
- 17) Styrelseprotokoll - 710929 - § 6
- 18) Brev till Knut Larsson (ordförande i Mönäscentern) från Kurt Nilsson - 711005
- 19) Styrelseprotokoll - 711127 - § 6
- 20) Styrelseprotokoll - 720518 - § 6 och 720825 - § 7
- 21) Brev från Kurt Nilsson till koncernchefen - 720607
- 22) Protokoll fört vid sammanträdet - 720607

- 23) Brev från Kurt Nilsson till koncernchefen - 720806. Där står det bl a "Personligen bedömer Nils och jag detta "historiska möte som ytterst intressant". (Nils var chefredaktör på Demokraten.)
- 24) Brev från Kurt Nilsson till styrelsen, A-pressen AB, personalgrupperna samt Nybygden och Västerland
- 25) Styrelseprotokoll - 721125 - § 6 samt bilagor och 730406 - § 8
- 26) Styrelseprotokoll - 730821 - § 7 och 730914 - § 5
- 27) Styrelseprotokoll - 740830 - § 6
- 28) Styrelseprotokoll - 740830 - § 6, 741201 - § 6 och 761001 - § 5 och 6
- 29) Styrelseprotokoll - 751107 - § 6
- 30) PM om samarbete mellan Demokraten och Mönäsbladet 751015
- 31) Styrelseprotokoll - 770314 - § 6
- 32) Styrelseprotokoll - 780403 - § 6
- 33) Demokraten hade delats ut till samtliga hushåll i Mönäs tätort varje torsdag för att bli ett mer attraktivt annonsorgan. En utförlig redovisning av totalutdelningen lämnas i kapitel 6.
- 34) Jfr avsnitt 4.2.2 om lokalredaktionen i Åker
- 35) Brev till Demokratens styrelse från Bert Sjö
- 36) Jag deltog passivt och förde ett personligt protokoll från sammanträdet.
- 37) Jag fanns åter med som passiv observatör och förde ett personligt protokoll från sammanträdet.
- 38) Detta skrivs under hösten 1981.

KAPITEL 5 KOMMERSIELL KOPPLING OCH BIDRAGSKOPPLING

5.1 Introduktion

Som sediment från ett tidigare beslutsfattande har relationen mellan organisationen och dess omgivning under ett stort antal år byggts upp. För Demokratens del är det speciellt fyra händelser som haft ett stort inflytande över dess nuvarande kommersiella koppling och bidragsskoppling. I figur 5.1 har jag sammanfattat denna utveckling. I det första läget dvs då tidningskassan bildades, kan man säga att organisationen blev en gemensam vision för en större grupp människor. Från och med den händelsen har den lokala arbetarrörelsen varit kopplad till organisationen (vilket markeras i figur 5.1 med att pilen för den lokala arbetarrörelsen börjar vid denna tidpunkt). Med hjälp av en omfattande politisk agitation och olika former av arrangemang och annat ideellt arbete kunde arbetarrörelsen skaffa det startkapital som behövdes för att starta tidningen.

Händelse Koppling till:	Tidnings- kassan bildas	Utgivningen startar	Rekonstruk- tion av företaget	Produktions- bidraget in- förs
Lokala arbetarrörelsen	—			----->
Marknaden		—		————>
Centrala arbetarrörelsen			—	————>
Presstöds- organisationer				————>

Figur 5.1: Några viktiga händelser för framväxten av Demokratens kommersiella koppling resp bidragsskoppling. (Den streckade linjen innebär att de direkta bidragen är små).

Nästa händelse av stor vikt var när tidningen startade sin utgivning. För första gången konfronterades organisationen med marknaden. För att snabbt få en hög upplaga utnyttjades arbetarrörelsen för att sprida provnummer och reklammaterial. Arbetet organiserades i tidningskommittéer. Resultaten från marknadsbearbetningen blev inte vad ledningen hoppats på vilket medförde att den tvingades införa olika former av rabatterbjudanden för att höja upplagan. Samtidigt fortsatte insamlingen av kapital till företaget från arbetarrörelsen. Driften upprätthölls med stor möda under den ekonomiska knapphetens stjärna.

Den tredje händelsen inföll när Demokraten tvingades till likvidation. A-pressens Förlagsaktiebolag (bildades 1937) trädde in och

rekonstruerade företaget med nytt kapital. Förlagsaktiebolaget blev därmed också den största ägaren med ca 40% av aktiekapitalet - en andel som senare successivt ökade bl a därför att den lokala arbetarrörelsen ansåg att den inte längre hade ansvaret för kapitalförsörjningen. I figur 5.1 har jag markerat detta med att ge kopplingen till den lokala arbetarrörelsen en streckad linje.

Införandet av produktionsbidrag 1971 är den fjärde händelsen. Stora summor kapital tillfördes årligen företaget. Bidragen blev en allt större andel av de totala inkomsterna under 1970-talet. I figur 5.2 visas andelen av Demokratens inkomster från bidragsskopplingen och den kommersiella kopplingen.



Figur 5.2: Andelen av Demokratens inkomster från bidragsskopplingen resp den kommersiella kopplingen 1954-1980.

Demokraten har inte bara under huvuddelen av sin levnad varit beroende av bidrag, utan startades också genom insamlingar utan några löften om ekonomisk avkastning på satsat kapital. Företagsledningens möjligheter att lära sig hur man skall hantera en organisation som är både bidragsskopplad och kommersiellt kopplad bör ha varit mycket goda.

I följande avsnitt har jag som syfte, att för det första redogöra för vad som särpräglar relationen till den lokala arbetarrörelsen, ägarna (moderbolaget) och vad som gäller för att få produktionsbidrag. För det andra redovisas de företagsledningsaktiviteter som kännetecknar bidragsskopplingen. Även om jag i första hand är intresserad av bidragsskopplingen inleder jag med ett kort avsnitt om vad som utmärker Demokratens marknadsaktiviteter. Jag anser

också att det är väsentligt att ytterligare kommentera samverkansförsöken, dels därför att de under en tioårsperiod varit den kanske viktigaste frågan för företagsledningen, dels beroende på att samverkansförsöken delvis belyser konsekvenserna av produktionsbidragets införande, dels betydelsen av den historiska politiska förankringen som fortfarande lever kvar i tidningsföretagens styrelserum.

5.2 Kommersiell koppling

5.2.1 Marknadsbegränsningar och ekonomiska problem

Demokraten exemplifierar väl lågtäckningstidningens konkurrens-situation (se även appendix). Oligopolsituationen medför att det i stort sett enbart är fråga om konkurrens med Mönäs Dagblad (och längre tillbaka i tiden också Mönäsbladet). Inom en begränsad geografisk yta spelar konkurrentens aktiviteter en mycket stor roll för det egna företags framgång resp misslyckande. Exempel på detta är införandet av sexdagarsutgivningen. När Mönäs Dagblad informerade om en förändrad utgivningsfrekvens såg man på Demokraten att detta var ett mycket kraftigt hot och man kände sig i princip tvungna att fatta motsvarande beslut. Nollsummespelet begränsar företagsledningarnas handlingsutrymmen eftersom de är medvetna om att åtgärder och aktiviteter utlöser motåtgärder från konkurrenterna. I det dagliga arbetet förs kampen om annonsörer och abonnenter främst med hjälp av olika kommunikationsaktiviteter, jfr med avsnittet om höstkampanjen. Förutom de något kraftigare upplageframgångarna som Demokraten fick vid de tekniska nyinvesteringarna på 1950-talet och 1970-talet, har upplageökningarna varit mycket begränsade och knappast inneburit att man tagit några marknadsandelar från konkurrenten.

Den ekonomiska situation som Demokraten har befunnit sig i, och befinner sig i, har gjort det mycket svårt för organisationen att vidtaga offensiva åtgärder som går utanför tidningsverksamheten. Man kan t ex inte satsa på alternativa produkter för att förbättra ekonomin då det inte finns några resurser att genomföra en sådan satsning med. Ändamålet med organisationen är att ge ut en tidning.

5.2.2. Samverkan - en utopi eller ett realistiskt alternativ?

En stor del av Demokratens aktiviteter för att överleva och utvecklas under 1970-talet har utgått från att det krävs någon form av samverkan, antingen med andra A-presstidningar eller direkt med konkurrenter. I fallet finns exempel både på lyckade och misslyckade försök. I anslutning till figur 5.3, skall jag kommentera ledningens försök att upprätta samverkansrelationer med andra A-pressföretag och med konkurrenter.

Samverkans- resultat Samverkans- partner	Positiva resultat	Negativa resultat
Annat A-pressföretag	Utvecklandet av gemensamma administ- rativa system och gemensam utbildning.	"Mittenannons" "Trion" Tidningsfabrik
Med konkurrenter	Samdistribution	Tryckning Sam - Pressen - Mönäsbladet Tryckeribolag - Mönäs Dagblad Gemensamt tidningsbo- lag - Mönäsbladet

Figur 5.3: En summering av Demokratens samverkansförsök

Om jag börjar med samverkansförsöken inom A-pressen som kan sägas ha lett till positiva resultat, dvs det har etablerats ett samverkanssystem, är det åtgärder som har gett de enskilda företagen lägre kostnader och effektivare system utan att egentligen begränsa deras handlingsfrihet. När Förlagsaktiebolaget ville starta en tidningsfabrik för tre eller fyra tidningar, motarbetades detta effektivt av de inblandade i huvudsak därför att man var rädd för att de enskilda bolagen skulle läggas ned. Som en slutsats från de centralt initierade samverkansförsöken inom A-pressen kan man säga att intresset var ljumt, även om man accepterat åtgärder som effektiviserat verksamheten utan att minska (på kort sikt) den lokala handlingsfriheten. De två lokalt initierade samverkansförsöken som finns med i figur 5.3 - "Mittenannons" och "Trion" - etablerades visserligen på papperet och finns fortfarande kvar i sin ursprungliga form (även om detaljer förändrats), men ansågs av de inblandade som misslyckade projekt därför att de inte alls gav de resultat som man räknat med. Det relativa misslyckandet berodde enligt de inblandade tidningarna på att det inte satsades tillräckligt med resurser på de gemensamma aktiviteterna.¹⁾ Detta bottnar i sin tur i att inkomsterna skulle delas mellan tre tidningar och medförde för den enskilda tidningen att de anställda ansåg det som mer lönsamt att sälja annonser enbart till sin tidning.

Samdistributionen som Demokraten i huvudsak har tillsammans med Mönäs Dagblad omfattar idag huvuddelen av upplagan. På Demokraten är man mycket positivt inställd till samdistributionen och har varken i styrelseprotokoll eller muntligen till mig uttalat annat

än positiva omdömen om samverkansformen. Att just denna samverkansform kunnat nå en sådan framgång kan det finnas flera orsaker till. För det första får båda parterna en samdistributionsrabatt från statsmakterna vilket gör att det blir ekonomiskt förmånligt att delta. En annan orsak kan vara att distributionen inte påverkar organisationens inre i någon nämnvärd omfattning och att det därför är lättare att starta ett sådant samarbete. Eftersom det för tidningsföretaget finns produktionsmässiga restriktioner för samverkan av typen stopptider, beträffande manusinlämning, distribution etc är det samverkan mellan geografiskt närbelägna tidningar som är den mest realistiska och därför blivit den mest diskuterade, åtminstone om man talar om samverkan som inkluderar tryckning. Därför kan det vara av ett speciellt intresse att notera att Demokraten inte lyckades etablera något sådant samverkanssystem trots flera ihärdiga försök. Om jag följer uppställningen i figur 5.3, börjar jag med att kommentera trycksamverkansförsöken med Mönäsbladet och Sam-Pressen. Båda dessa förslag innebar att den ena tidningen skulle köpa trycktjänsten av den andra tidningen. Mönäsbladet av Demokraten och Demokraten av Sam-Pressen. Att det första samverkansförsöket misslyckades med Mönäsbladet är inte speciellt konstigt eftersom de tekniska förutsättningarna inte fanns tillhanda. Demokraten hade helt enkelt inte tillräcklig sättningskapacitet.

Att komplettera blytekniken med fler sättningsmaskiner var man tveksam till av flera skäl, dels var tekniken föråldrad (i förhållande till offsettekniken), dels var utrymmet redan litet för den tekniska avdelningen. Demokratens ledning såg samverkansförsöket som ett starkt argument för att hos ägaren hävda behovet av investeringar i ny teknik. Då man inte fick något positivt svar avbröt Mönäsbladet förhandlingarna.

När diskussionerna med Sam-Pressen gick samma öde till mötes berodde detta enligt Demokratens företagsledning på att kostnaderna skulle bli för höga. Att man skulle sätta sig i ett beroendeförhållande till ett annat företag och avstå från "hjärtat" i det egna företaget kan nog ha varit ett lika så gott skäl, åtminstone så länge som det fortfarande fanns en chans att få ny teknik till det egna företaget.

Försöken att bilda separata bolag, i det ena fallet med Mönäsbladet och i det andra fallet med Mönäs Dagblad var antagligen mycket attraktivare utvägar för Demokraten. Speciellt då Demokraten i sådana samverkanskonstruktioner skulle få viss kontroll över tekniken samtidigt som de skulle skapa en mycket god plattform för att överleva. Att även dessa försök misslyckades kan man antagligen finna flera orsaker till. För det första kan man inte bortse från att tidningarna hade olika politiska inriktningar. Visserligen hade de politiska företrädarna för Mönäsbladet välsignat samverkansförsöket i ett skede, men enligt intervjuer med företagsledningen för Demokraten skulle de sista diskussionerna kommit att infekteras av en offentlig debatt som gjorde att de politiska motsättningarna kom i dagen och förhindrade sammanslagningen.

I ett tidigare försök att slå samman tidningarna stoppades det

av att produktionsbidraget infördes. Det var nämligen så att Brokne Allehanda som tryckte Mönäsbladet enbart kunde tänka sig att släppa ifrån sig tidningen om det inte var möjligt att få produktionsbidrag för den.

I diskussionerna mellan Demokraten och Mönäs Dagblad var företagsledningarna relativt ense om att det fanns goda möjligheter att inleda ett samarbete genom att starta ett gemensamt tekniskt bolag som skulle svara för framställningen av tidningarna. En företrädare för Demokratens företagsledning menade vid en intervju, att huvudskälet till att Mönäs Dagblad avbröt förhandlingarna, var att dess politiska företrädare i styrelsen hade stoppat projektet.

Man kan fråga sig vilka incitament som finns hos förstatidningen för att genomföra ett samverkansprojekt. Den har i stort sett alla konkurrensfördelar på sin sida. I försöket mellan Demokraten och Mönäs Dagblad verkade inte detta vara något hinder, åtminstone inte så länge som man höll sig till att diskutera produktionssamverkan. Man skall dock komma ihåg att samverkansförsöken hade kunnat förhindras av andra orsaker om de fått fortsätta. Då är det möjligt att man kunnat utläsa vilken betydelse som konkurrenssituationen kan ha på diskussionerna.

5.3 Bidragsskoppling

5.3.1 Medlemsblad eller fristående tidningar?

För den lokala arbetarrörelsen är detta till stor del en nyckelfråga i relationen till tidningen om den skall vara ett medlemsblad eller ett fristående organ? Vilka möjligheter skall arbetarrörelsen ha att påverka innehållet i tidningen, t ex redaktionella inriktningar (sport, arbetsmarknad etc), förläggningen av lokalredaktioner och i vilken mån skall den lokala arbetsrörelsen betrakta tidningen som sitt organ och därmed stödja tidningen? Skall detta ske utan att man får något i retur, t ex redaktionell text?

När företagen etablerades skedde detta med en målsättning att sprida ägarnas ideologi som till stora delar står i strid med den målsättning som dominerar den miljö inom vilken företagen är tvingade att verka. Att de socialdemokratiska tidningarna skall antaga den liberala pressfriheten, 2) som innebär rätten att oberoende av statsmakterna utge och redigera en tidning och därmed slå vakt om den "fria företagssamheten" är ingen självklarhet. I andra länder där pressen vilar på en marxistisk grund, t ex Sovjetunionen, är inte pressfrihet något privilegium för enskilda tidningsutgivare, utan tidningarna ges ut i folkets namn. Att den socialdemokratiska pressen stödjer den liberala tryckfrihetsprincipen är dock inte speciellt konstigt eftersom en annan princip kan utgöra ett hot mot tidningarnas existens t ex vid regimskifte. Att man mot de egna tidningarna hävdar samma princip är inte alls lika naturligt eftersom den liberala pressfriheten innebär att redaktionens lojalitet främst skall gälla läsekretsen och att t o m ägarna bör böja sig för krav som härleds ur denna lojalitet.

När arbetarrörelsen som samlat in pengar för att kunna starta tidningen märker, att den inte följer de intentioner som de själva anser är de rätta, är det inte speciellt konstigt att det kan uppstå konflikter med tidningen. Konflikter med centrala organisationer tillhör undantagsfallet beträffande tidningens innehåll. Vid studier av Demokraten har jag inte funnit någon sådan situation. Däremot återkommer i styrelseprotokollet uppgifter om, att den lokala arbetarrörelsen är missnöjd med tidningarnas redaktionella innehåll. De kan anse att man bevakar ett område bristfälligt, att man publicerar för många borgerliga artiklar, att man sprider negativ propaganda etc. Motsättningarna mellan Demokraten och den lokala arbetarrörelsen kommer i dagen i fallet med lokalredaktionen i Aker. Även om arbetarrörelsen i Aker inte hade några direkta bidrag som de kunde utnyttja som påtryckningsmedel kunde de kollektivt upphöra med abonnemang och sluta med att annonsera i tidningen. I avsnittet om lokalredaktionen i Aker finns flera exempel på att arbetarrörelsen var missnöjd med det redaktionella innehållet i tidningen och utnyttjade situationen för att föra fram sitt missnöje. Det framgår också att Demokraten fick hjälp med att ordna lämpliga lokaler åt redaktionen och att man stött tidningen med prenumerant- och annonsanskaffning.

I avsnittet om höstkampanjen 1979 finns ytterligare exempel på hur Demokraten kunde utnyttja relationen till den lokala arbetarrörelsen:

- a) Man utnyttjade medlemsutskicken för att sprida information om tidningen
- b) Man utnyttjade politiska och fackliga funktionärer för att sprida information om tidningen vid fackliga och politiska möten
- c) Man etablerade tidningsombud i "rörelsen" som skulle hjälpa till med att sprida information till alla grupper av människor, t ex genom att dela ut trycksaker i brevlådorna
- d) Man etablerade tidningskommittéer med uppgiften att värva abonnenter

Vissa direkta bidrag utgick också i samband med övergången till ny teknik. Av fallet framgår också att några företag har försökt att utveckla relationen så att de kunde få kontinuerliga bidrag.

Dessa försök har bl a bestått i att man bildat tidningsfonder vars avkastning tidningen fått utnyttja. Beloppen som stått till tidningarnas förfogande på detta sätt var vanligtvis omkring 100 000:-/år.

Som slutsats om relationen till den lokala arbetarrörelsen kan man säga att den kan bidra med ett betydande indirekt stöd och ställer relativt stora krav på tidningen.

5.3.2 Autonomi eller centralstyrning?

Huruvida arbetarrörelsens tidningsföretag skall betraktas som autonoma enheter eller styras från en central organisation är en fråga som varit under debatt sedan årtionden tillbaka. Redan när man bildade Samorganisationen 1908 var frågan föremål för diskussion och har sedan återkommit genom åren. Någon organisation för ett reellt centralt styre etablerades egentligen inte förrän 1970/71 då A-pressen AB bildades. Några formella regler för hur beslutsfattandet skall fördelas mellan koncernledning 3) och dotterbolag finns inte, vilket har lett till utvecklandet av en informell regeluppsättning, där de personliga relationerna har en mycket stor betydelse. De enskilda företagen söker ursäkter för att slippa koncernledningens kontroll av verksamheten. Det har bl a visat sig att flera företag bara gjort ettårsbudgets trots att det funnits beslut om att man skulle göra treårsbudgets.

Främst via det ekonomiska stödet som Förlagsaktiebolaget och senare A-pressen AB har givit de enskilda tidningarna, har de kunnat utöva inflytande över dotterbolagens skötsel. Det totala anslaget från LO/SAP var 1980 15 miljoner kronor. Dessa medel har sedan produktionsbidragets införande i första hand fördelats mellan ett fåtal tidningar som ansetts verka i en särskilt besvärlig ekonomisk situation.

Storleken på bidragen till respektive tidning förhandlas fram i en budgetprocess där dotterbolag och moderbolag utgör parterna. Under 1980 delade sju av A-presstidningarna drygt 95 % av bidragen från ägarna, se tabell 5.1.

<u>Tidning</u>	<u>Bidrag</u>
Folkbladet/Östgöten	2,5 milj kr
Gotlands Folkblad	0,075 milj kr
Kronobergaren	1,2 milj kr
Nya Norrland/Dagbladet	2,35 milj kr
Smålands Folkblad	2,5 milj kr
Västgöta-Demokraten	4,2 milj kr
Örebro-Kuriren	0,775 milj kr
Östra Småland	1,2 milj kr
Västmanlands Folkblad	0,2 milj kr
SUMMA	15 milj kr

Tabell 5.1: Ekonomiska ägartillskott till A-Pressen under 1980 (LO-tidningen och fackföreningsrörelsen 1981, sid 6, exklusive Arbetet och Aftonbladet).

Demokraten som några år efter tidningsstarten hamnade i en ekonomisk kris, lånade pengar från Samorganisationen. Samtidigt krävde Samorganisationen ekonomiska rapporter månadsvis, vilket kan ses som ett uttryck för att man centralt ville styra organisationen. När Förlagsaktiebolaget tillsköt medel för att rekonstruera Demokraten

inrättades samtidigt ett system som innebar att företagets budget årligen skulle godkännas av den centrala organisationen. Detta ansågs som nödvändigt för att få kontroll över hur stora underskott som skulle täckas av Förlagsaktiebolaget. Under en relativt lång tidsperiod erhöll Demokraten stöd från Förlagsaktiebolaget, jfr med figur 5.2, där bidragen före 1971 i stort sett enbart utgjordes av stöd från de centrala ägarna. Beroendet av Förlagsaktiebolaget visar sig också när Demokraten ville modernisera sin teknik och bygga nya produktionslokaler. För att få tillgång till nödvändigt kapital förhandlade Demokratens ledning med representanter från Förlagsaktiebolaget. För att Demokraten skulle fortleva och kunna utvecklas var det nödvändigt att upprätta och vidmakthålla goda relationer till Förlagsaktiebolaget.

När produktionsbidraget infördes förlorade de centrala ägarna en stor del av sitt inflytande. De förlorade sitt viktigaste påtryckningsmedel - att bestämma vilka som skulle få bidrag.

En av de anställda vid koncernstaben berättar följande om effekten av produktionsbidragets införande på relationerna mellan koncernledning och de enskilda tidningarna.

"Som jag ser det skulle inte produktionsbidraget destinerats till de enskilda företagen utan man skulle ha en koppling i likhet med partistödet. Pengarna skulle därmed gå till A-pressen AB som sedan kunde fördela pengarna. Det hade haft den finessen att vi kunnat påverka pengarnas utnyttjande och rent ekonomiskt disponerat dem på ett bättre sätt. Som det nu blev kom stödet in och förändrade koncernsituationen radikalt.

A-pressens Förlagsaktiebolag som tidigare haft en stark ställning gentemot de enskilda tidningarna förlorade sina ekonomiska påtryckningsmedel eftersom presstödet destinerades direkt till Demokraten, Västerland osv. När inte dessa påtryckningsmedel fanns längre upplever jag att koncernstaben förlorade sin styrande och samordnande roll och blev istället en serviceinstitution."

Ekonomiskt blev Demokraten mindre beroende av koncerngemensamma medel, men eftersom företaget var i "skriande" behov av att investera i ny teknik utgjorde de centrala ägarna fortfarande en central organisation i Demokratens omgivning. Däremot fick företaget en större frihet efter beslutet om ny teknik även om Demokraten också i fortsättningen fick stora bidrag från de centrala ägarna. Under början av 1980-talet, då det ekonomiska läget i landet försämrades, höjdes inte längre produktionsbidragen i takt med inflationen. På Demokraten fick detta som effekt, att de centrala ägarna återfick ett stort inflytande över företagets agerande.

Som summering av relationen till ägarna (moderbolaget) vill jag göra följande kommentar: För det första präglas relationen av ett stort ekonomiskt beroende, dels i form av kontinuerliga bidrag, dels vid nyinvesteringar. För det andra kan företaget i de flesta frågor inom ramen för en fastställd budget handla med stor självständighet.

5.3.3 En betydelsfull regeluppsättning

Demokratens relation till de organisationer som administrerar pressstödet är av mindre intresse eftersom det finns ett formaliserat regelsystem som måste följas. Naturligtvis finns det tolkningsfrågor som gör att det kan vara viktigt att upprätthålla goda förbindelser med presstödsadministrerande myndigheter. Under detta avsnitt skall jag emellertid ägna utrymmet åt att återge vad som krävs för att få produktionsbidraget.

Eftersom reglerna ändras 1979 och 1981, kommer jag att återge både vad som gällde före och efter dessa tidpunkter. Detta är nödvändigt för att läsaren skall kunna sätta sig in i de resonemang som förs längre fram.

Omkring tre fjärdedelar av det totala presstödet som utgår i form av bidrag är produktionsbidrag. Reglerna för att erhålla produktionsbidrag är noggrant specificerade och sammanfattas nedan (Budgetdepartementet DsB 1978:10, sid 12).

Tidningsdefinition Allmän nyhetstidning av dagspresskaraktär som:

- normalt utkommer med minst ett nummer varje vecka
- i huvudsak är abonnerad
- har minst 2 000 exemplar i abonnerad upplaga
- har en annonsdel på mindre än 50%
- tillämpar gängse abonnemangspriser

Högsta täckningsgrad

- a) flerdagarstidningar (4-7 nr/vecka) med mer än 10 000 exemplar i upplaga: lägre än 50%
- b) flerdagarstidningar med högst 10 000 exemplar i upplaga: lägre än 60%
- c) fådagarstidningar (1-3 nr/vecka): lägre än 30%

Produktionsbidagets storlek

- a) flerdagarstidningar med mer än 10 000 exemplar i fullt produktionsbidrag till och med 40% i täckningsgrad. Från 41 till 49% reduceras det med en tiondel per procentenhet
- b) fådagarstidningar: fullt produktionsbidrag till och med 20% i täckningsgrad. Från 21 till 29% reduceras det med en tiondel per procentenhet

Bidragsbelopp 13 200 kr per ton redaktionell text per år. För flerdagarstidningar i storstäder görs ett påslag på 4%

- Beloppsgränser
- a) flerdagartidningar i storstäder: lägst 2,4 mkr och högst 23,4 mkr
 - b) flerdagartidningar i landsorten: lägst 1 mkr och högst 6,3 mkr. Med endast 4 nr/vecka blir minimibeloppet 800 tkr
 - c) fådagartidningar med riksspridning och lägst 10 000 exemplar i abonnerad upplaga: fast belopp på 900 tkr. (Under en övergångsperiod på 4 år gäller lägre upplagekrav).
 - d) övriga fådagartidningar: fast belopp på 600 tkr

Tidningsdefinitionen stänger kvällstidningarna ute från möjligheten att få produktionsbidrag eftersom de i huvudsak säljs som lösnummer. De abonnerade tidningarnas lösnummerförsäljning räknas emellertid in i upplagan. Annonsblad stängs också ute eftersom de inte abonneras utan delas ut gratis.

Täckningsgraden medför att de dominerande tidningarna inte kan erhålla något bidrag - gränsen går vid 50% täckning på utgivningsorten.

Bidragets storlek beräknas efter mängden redaktionell text, som är produkten av upplagans storlek, den dagliga redaktionella texten och antalet utgivningsdagar per år.

Till de ovan nämnda reglerna skall fogas att flerdagartidningar med en hushållstäckning på högst 20 % erhöi ett påslag på 25% på utgående produktionsbidrag under tidsperioden 1979-81. Detta under förutsättning att tidningen inte nått "taket" för bidraget. I annat fall utgick bara mellanskillnaden. Det maximala produktionsbidraget var under den nämnda perioden 6,3 miljoner kronor.

1981 ändrades åter beräkningen av produktionsbidraget enligt tabell 5.2 nedan.

Tidningstyp	Periodicitet	Särskilt krav på täcknings-tal	Bidrag i kr för ton förbrukat papper	Min bidrag	Max bidrag
Storstad	4 nr/v		18 183	1835000	29600000
Storstad	minst 5 nr/v		18 183	3036000	29600000
Landsort	4 nr/v	högst 20	20 662	920000	7245000
Landsort	4 nr/v	mer än 20	14 373	800000	6300000
Landsort	minst 5 nr/v	högst 20	20 662	1438000	7245000
Landsort	minst 5 nr/v	mer än 20	14 373	1250000	6300000

Tabell 5.2: Regler för beräkning av produktionsbidragets storlek (SFS 1981:409)

Reglerna för att få produktionsbidrag är i huvudsak desamma som tidigare förutom markeringen av 20%-gränsen, som innebär att bidraget per ton förbrukat papper ökat väsentligt för tidningar under 20% hushållstäckning på utgivningsorten.

5.4 Företagsledningsaktiviteter och föreställningar om spelreglerna

Med stöd av det som särpräglade kopplingen till de olika omvärldsegmenten skall jag i detta avsnitt kommentera företagsledningens aktiviteter för att hantera respektive relation.

5.4.1 Mobiliseringsstrategi och frigörelsestrategi

Företagsledningen har hanterat företagets relation till den lokala arbetarrörelsen på olika sätt under årens lopp. Två olika strategier har därvid kunnat urskiljas. Den första är mobiliseringsstrategin vilken bl a exemplifieras vid födelsen av Demokraten. Strategin innebär att företagsledningen mobiliserar de resurser som finns inom arbetarrörelsen med syftet att förvärva direkta bidrag och/eller indirekt stöd i form av stödannonsering och hjälp med att sälja företagets produkter, se figur 5.4.



Figur 5.4 Principskiss för mobiliseringsstrategin

När Alf Berg blev VD 1978 satsade han stora resurser på att genomföra denna strategi. Under parollen att "arbetarrörelsen skall ta ansvar för sin egen tidning" började han själv att agitera inom den lokala arbetarrörelsen. Detta arbete fortsatte sedan med att en formell organisation byggdes upp såväl för direkt som indirekt stöd. Det indirekta stödet organiserades bl a i tidningskommittéer, se avsnittet om höstkampanjen 1979. Det direkta bidraget försökte man få kontinuerligt genom inrättandet av en tidningsfond.

Nackdelen med mobiliseringsstrategin var, att det ökade lokala beroendet medförde att arbetarrörelsen kunde ställa större krav på ledningen, både beträffande var företaget skulle satsa sina resurser och vad tidningen skulle innehålla. Delvis som ett försök att minska beroendet av den lokala arbetarrörelsen tillämpades den andra strategin - frigörelsestrategin. Denna strategi utnyttjade bl a Kurt Nilsson under sin tid som VD. Han lade ned de tidigare tidningskommittéernas verksamhet och förde över arbetsuppgifterna till den anställda personalen. Ett annat syfte med frigörelsestrategin kan vara att företagsledningen vill minska kopplingen till arbetarrörelsen för att kunna hävda att man säljer en tidning för alla. Flera annonschefer och verkställande direktörer menar också att det kan vara lättare att sälja annonser om frigörelsestrategin tillämpas.

5.4.2 Legitimeringsstrategi, budgettaktik och goda personliga kontakter

Demokratens motiv för att etablera och upprätthålla goda relationer till moderbolaget grundar sig i första hand på att man vill få så stor andel av de koncerngemensamma resurserna som möjligt. Då bidragens storlek bestäms i budgetprocessen, handlar ledningens aktiviteter till stor del om budgettaktik.

Legitimeringsstrategi

Eftersom ägarbidragen var begränsade till en viss nivå (åtminstone

på kort sikt) innebar detta att företagen inom koncernen konkurrerade om de gemensamma resurserna i ett slags nollsummespel. I detta spel bedömdes Demokraten i relation till övriga företag inom koncernen.

Därför bevakade Demokratens företagsledning övriga bidragsmottagande företag och försökte gentemot koncernledningen föra fram sina egna fördelar och skapa en bild av en speciellt hård konkurrenssituation. Demokratens legitimeringsstrategi innebar att företaget gjorde sken av att handla rationellt.

I den dagliga verksamheten anammades metoder som man föreställde sig att koncernledningen betraktade som rationella. Exempel på sådana aktiviteter var långsiktsplanering och marknadsplanering. Dokumenterat planeringsmaterial kunde visas upp för koncernledningens representanter som en symbol för rationellt handlande. Undermeningen var att företaget kunde anses vara skött på ett tillfredsställande sätt. Att man ändå behövde bidrag berodde på okontrollerbara faktorer i organisationens omgivning, t ex konkurrensläget.

Intressant att notera är också, att de flesta företagsledningar inom koncernen var motståndare till direkta jämförelser, t ex med nyckeltal.⁴)

Budgettaktik

Eftersom det fanns en uppfattning om att budgeten alltid skall revideras, gjorde företagsledningen medvetet "glädjebudgets" som tålde prutningar från koncernledningen. Koncernledningen var framgångsrik om man lyckades hitta onödiga utgifter och därmed pruta budgeten, medan företagsledningen framställde onödiga förslag som man visste skulle försvinna. Slutresultatet blev ofta att båda parter var nöjda. Koncernledningen därför att de i budgetprocessen kunnat minska bidragets storlek och företaget därför att de fått de bidrag, som de egentligen räknat med.

Vid sidan om bidragen som fastställdes i budgetprocessen försökte företagsledningen att få ytterligare kapital för extraordinära satsningar. Ett exempel på ett sådant försök var ansökan om ett särskilt marknadsföringsbidrag till höstkampanjen 1979, som ställdes till koncernledningen.

Att det inte bara var det ekonomiska utfallet som bestämde bidragens storlek bekräftas av att det fanns en uppfattning om att stora upplageökningar kunde förlåta andra misstag, t ex om budgeten överskreds markant.

En företagsledning kunde medvetet expandera verksamheten och öka förlusterna om det ledde till upplageökningar. De ökade förlusterna skulle täckas av moderbolaget, samtidigt som risken för sanktioner skulle vara mycket liten om upplageökningarna var stora. Detta visar också upplagans stora betydelse för företagen. Den historiska strävan efter att få stora tidningar för att effektivt kunna sprida det ideologiska budskapet kan vara en förklaring till att upplageökningar kunde förlåta andra misstag. För att förhindra ett sådant beteende försökte koncernledningen skapa en föreställning

om att den kunde belöna/bestrafva tidningar som höll resp ej höll budgeten. Belöningen skulle innebära att koncernledningen intog en "positiv grundsyn" till företagets budget, medan bestraffningen skulle innebära att bidragen minskade. Såväl koncernchefen som representanter från styrelse och anställda vid moderbolaget försökte föra ut detta budskap. Företagsledningarna på de enskilda tidningarna såg dock detta i huvudsak som tomma hotelser.

Goda personliga kontakter

Fick man inget bidrag från koncernledningen kunde man "gå köksvägen" direkt till ägarna med motsvarande önskemål. Hade företagsledningen goda personliga kontakter med ägarna kunde de framgångsrikt utnyttjas vilket bl a visade sig under Kurt Nilssons tid som VD. Nackdelen var dock att man kunde komma i onåd hos koncernledningen.

När Kurt Nilsson tillträdde som VD på Demokraten började han ett aktivt arbete för att få ny teknik. Antingen via samverkan med någon av de övriga två tidningarna i Mönäs eller genom att få ägarna centralt att investera. Att han till slut fick ägarna att satsa på ny teknik i Demokraten berodde till stor del på att han etablerat goda kontakter med inflytelserika ägarföreträdare som stödde projektet. På detta sätt kunde han neutralisera koncernledningens inflytande över företaget.⁵⁾

Ett annat exempel är när Demokraten fick avslag på ansökan om extra marknadsföringsanslag inför höstkampanjen 1979. Då menade ju en anställd i koncernledningen att det berodde på att företaget hade haft ett för dåligt inflytande över styrelsen (jfr med avsnittet om höstkampanjen 1979).

Med syftet att sprida det ekonomiska ansvaret för de enskilda tidningarna, försökte koncernledningen få dem att agera för att få bidrag från den lokala arbetarrörelsen. För Demokratens del innebar det att bidragen skulle delas upp på tre bidragsgivare. En tredjedel av bidragen skulle komma från lokala politiska organisationer, en tredjedel från lokala fackliga organisationer och en tredjedel från koncerngemensamma medel.

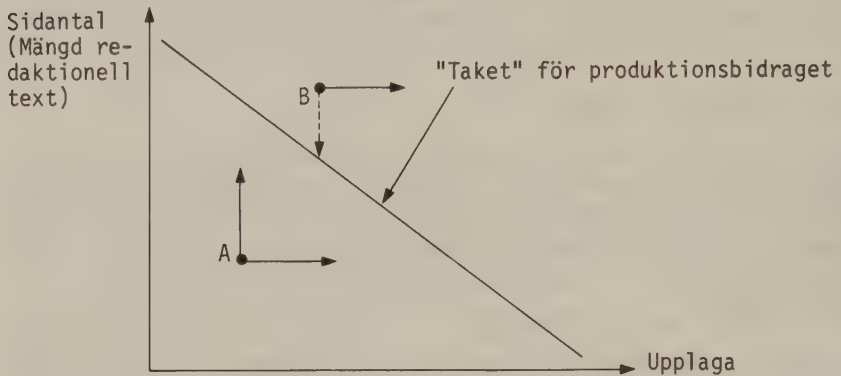
Eftersom man inte förväntade sig att den lokala arbetarrörelsen skulle ta detta ekonomiska ansvar, försökte koncernledningen att uppmuntra ett lokalt agerande genom att lova Demokraten 50% på varje krona man fick lokalt i extra bidrag. Detta nämndes speciellt när Demokraten ansökte om ett extraordinärt marknadsföringsanslag.

5.4.3 Anpassning till och utnyttjande av produktionsbidragets regelsystem

Demokratens ledning agerade konsekvent för att anpassa verksamheten på ett sätt som maximerade produktionsbidraget.

Vid beräkning av produktionsbidrag var det mängden redaktionell text som bestämde bidragets storlek. Mängden redaktionell text fick man genom att multiplicera upplagan med sidantalet exkluderat.

sive annonser. Då produktionsbidraget var maximerat fanns det ett tak för mängden redaktionell text som gav bidrag. I figur 5.5 återges dessa samband tillsammans med exempel på hur tidningsföretaget anpassar sig till detta tak.



Figur 5.5 Modell för beräkning av produktionsbidraget och exempel på hur företag anpassar sig till regelsystemet.

Genom att Demokraten kunde erhålla ett större produktionsbidrag om mängden redaktionell text ökade medförde det, att företagsledningen konsekvent försökte höja antalet sidor i tidningen. Vid samtliga planeringssammanträden där jag fanns närvarande och där sidantalet diskuterades, fanns en klar inriktning på att sidantalet skulle öka för produktionsbidragets skull. Upplagan försöker alla tidningar öka. I figur 5.5 beskrivs Demokratens situation i punkt A. I andra A-presstidningar, som erhöll det maximala produktionsbidraget fanns det en stor press från de administrativa avdelningarna att minska den redaktionella texten för att minska företagets kostnader - B i figur 5.5. I en konkurrenssituation är det dock svårt att minska sidantalet (denna utveckling har därför markerats med en streckad linje).

Att det lönade sig för Demokraten att öka sidantalet berodde på att ökningen av produktionsbidraget var större än ökningen av papperskostnaden. Antalet sidor kunde företagsledningen öka genom att publicera i stort sett allt som skrevs. Mängden redaktionell text kunde i princip ökas på följande sätt.⁶⁾

- 1 Anställa fler journalister för att öka mängden text.
- 2 Låta bilderna, som räknades som redaktionell text, bli fler och större.
- 3 Göra textens teckengrad (typgrad) större, dvs så att samma text tar större plats.
- 4 Publicera fler och större egenannonser som också räknades som redaktionell text.
- 5 Öka upplagan.

Vid mina intervjuer med aktörerna på företaget framkom det att de ansåg att samtliga metoder utnyttjades inom Demokraten för att få ett större produktionsbidrag.⁷⁾

När jag tillträdde som ansvarig inför höstkampanjen 1979 kände inte företagsledningen till att egenannonser räknades som redaktionell text. Kamrern ställde krav på att upplagechefen skulle lämna en plan på alla egenannonser och ta upp kostnaderna som dessa förorsakade i marknadsföringsbudgeten. När vi skaffade Tidningsstatistik AB:s beräkningsmetoder för redaktionell text förändrades attityden till egenannonser. Det blev lätt för upplagechefen att få in dem i tidningen. De började utnyttjas som ett instrument för att höja mängden redaktionell text, ej enbart som ett marknadsföringsmedel.

Tidningsstatistik AB, som innehar den kontrollerande funktionen från statsmakternas sida, svarar för såväl upplagerevision som mätningen av den redaktionella texten. I praktiken är denna uppgift oerhört svår. Företagsledningen på Demokraten har utnyttjat dessa svårigheter genom att med olika knep höja upplagan. Ett exempel är att företaget kunde fortsätta att distribuera tidningen till hushåll som inte betalt sitt abonnemang. Visserligen fanns det en övre gräns för sådana krediter i Tidningsstatistik AB:s regler, men det var svårt att kontrollera krediterna.

En föreställning som förlamar

Samtidigt som produktionsbidraget var en källa för att förbättra ekonomin har bidraget medfört att marknadsavdelningen känt sig tvungen att ta speciella hänsyn i sitt arbete. Jag har i Demokraten (och i ett flertal andra A-pressföretag) föreslagit marknadsföringsåtgärder som har avvisats av de anställda med motiveringen att "det skulle aldrig Presstödsnämnden tillåta". Aktörerna menar t ex att en kraftig prissänkning på upplagepriset skulle kunna leda till att debatten om presstödet vara eller inte vara skulle blossa upp och utgöra ett hot för företaget. Offensiva marknadsföringskampanjer som kan utgöra ett hot för konkurrenttidningen är en omöjlighet menar många av de anställda när jag diskuterat marknadsföring med dem. Det tycks finnas en accepterad ram inom vilken marknadsföringen måste ske. Så fort den bidragsmottagande tidningen gör något utanför det vanliga har konkurrenttidningen möjligheten att ifrågasätta om det är meningen att skattebetalarnas pengar skall användas på detta sätt - en föreställning som utgör själva basen för att produktionsbidraget blir ett hinder för organisationen.

5.5 Företagsledningens kalkylsituation

Eftersom det finns kopplingar mellan resultaten från företagets kommersiella koppling och bidragskopplingen, dvs den ena påverkar utfallet av den andra, är det nödvändigt att i detalj granska förhållandet dem emellan. Man kan t ex fråga sig om företagsledningen måste ta hänsyn till bidragskopplingen när den planerar sina sats-

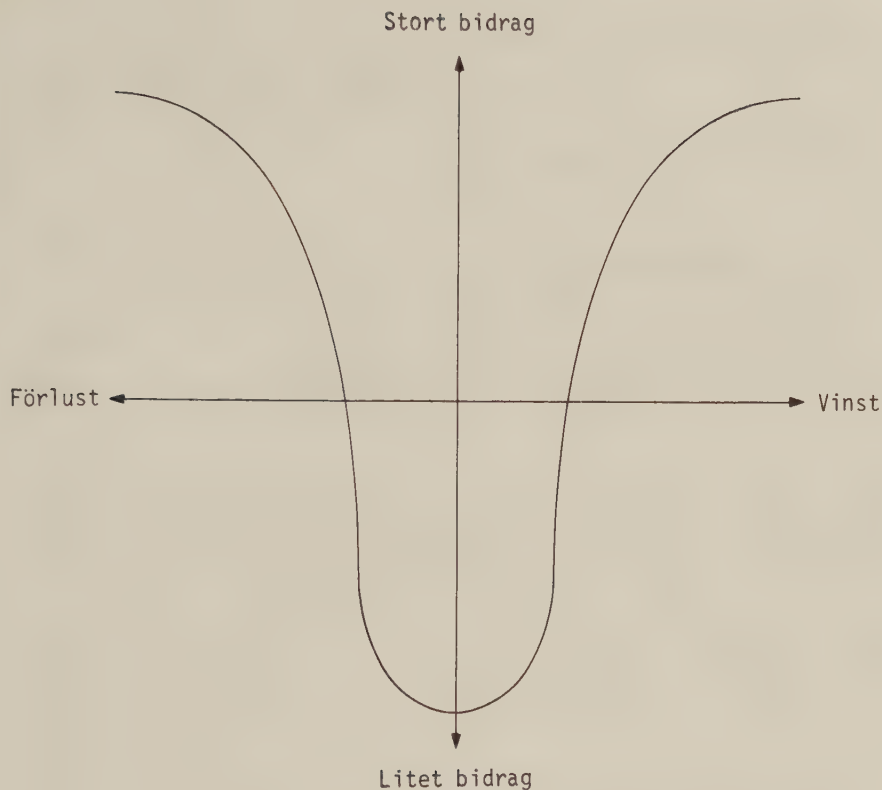
ningar på den kommersiella marknaden. Leder en kommersiell framgång automatiskt till en bättre ekonomisk situation för tidningsföretaget? Aktörernas föreställningar om hur den kommersiella kopplingen och bidragsskopplingen relateras till varandra (dvs spelreglerna) kommer att diskuteras i detta avsnitt.

Stödet från den lokala arbetarrörelsen kunde Demokraten få relativt oberoende av underskottens storlek eller upplagans utveckling (åtminstone på kort sikt). Den lokala arbetarrörelsens vilja att bidra med resurser var mer avhängigt av mängden positiv redaktionell text om den egna orten. Vissa aktörer hade dock en föreställning om att en för stark koppling till arbetarrörelsen skulle kunna minska annonsinkomsterna på lång sikt. De långsiktiga konsekvenserna av en mobiliseringsstrategi/frigörelsestrategi kan vara svåröverskådliga. Demokratens företagsledning ansåg dock, att det inte fanns någon anledning till oro vid tillämpandet av en mobiliseringsstrategi.

Att moderbolaget (ägarna) kan inta en välvilligare inställning till att bidra med medel om företaget får en större upplageökning är en föreställning som jag tidigare behandlat. Företagsledningen skulle t o m avsiktligt kunna skapa ett större budgetunderskott än det planerade utan att vara rädd för repressalier från koncernledning om den samtidigt lyckades höja upplagan kraftigt (vad som är en större upplagehöjning bedöms subjektivt från fall till fall).

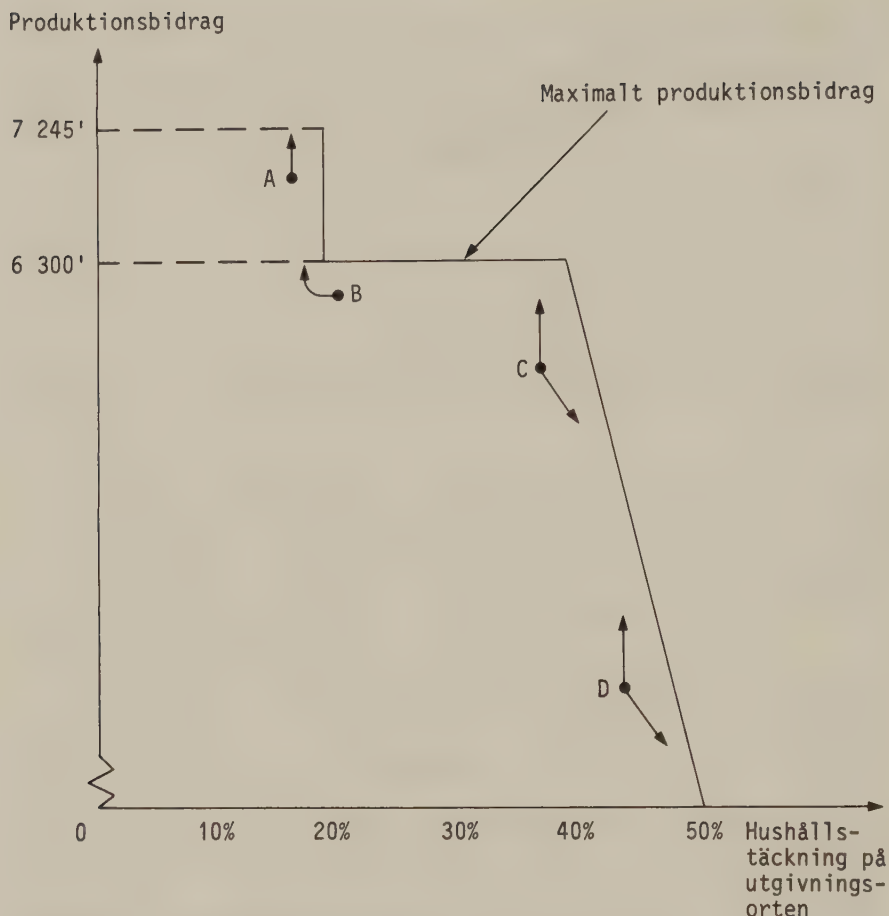
En annan uppfattning var, att om det fanns en utsikt att företaget skulle kunna bli dominerande på sin utgivningsort (dvs på sikt bli ekonomiskt oberoende eftersom en dominans också underlättar försäljning av annonser), blev det lättare att få bidrag från moderbolaget.

Det fanns också en koppling mellan bidraget från moderbolaget och Demokratens ekonomiska situation i den bemärkelsen att man i princip enbart erhöll bidraget vid underskott. Om Demokraten ett år skulle få 1 milj kronor i budgeterad förlust (som täcks med bidrag) och nästa år 900.000 skulle företaget alltså erhålla 100.000 mindre i bidrag trots att man lyckats förbättra sin situation. Sammanfattningsvis kan man säga att det fanns en föreställning om, att bidragen från ägarna, se figur 5.6, var stora vid stora förluster och minskade i takt med lönsamhetsförbättringen. Bidragen blev mycket små eller försvann helt vid små underskott respektive överskott. Vid utsikt att permanenta ett läge med stora vinster ökade möjligheten att få stora bidrag.



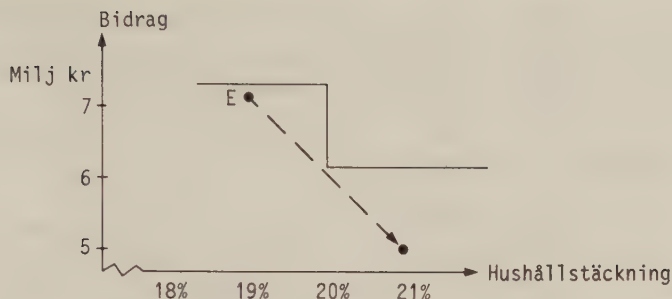
Figur 5.6: Föreställningar om resultatets påverkan på bidragets storlek inom A-pressen

Spelreglerna för produktionsbidraget är utformade med hänsyn till tidningsföretagens kommersiella resultat. Förenklat är huvudprincipen att bidraget minskar i takt med att de kommersiella resultaten förbättras, dvs då hushållstäckningen på utgivningsorten ökar. I figur 5.7 har jag schematiskt sammanfattat produktionsbidragets förhållande till hushållstäckningen på utgivningsorten. Det maximala produktionsbidraget är 7 245 tkr och kan endast erhållas av tidningar med mindre än 20% hushållstäckning på utgivningsorten. När företaget har mer än 20% minskar det maximala produktionsbidraget till 6 300 tkr. I intervallet 40-50% hushållstäckning finns en glidande skala inom vilken produktionsbidraget minskar linjärt med hushållstäckningens ökning. (Då man gör beräkningarna som ett genomsnitt på de tre senaste årens hushållstäckning är förändringarna något tidsförskjutna.)



Figur 5.7: Modell för produktionsbidragets förhållande till hushållstäckningen på utgivningsorten efter 1981 års regler. Linjen visar det maximala produktionsbidraget vid olika hushållstäckning.

Om företag A (i figur 5.7) skulle passera 20%-gränsen innebär inte detta automatiskt att det hamnar på bidragstaket, dvs 6,3 milj kronor. Detta beror helt enkelt på att figur 5.7 inte förtäljer hela sanningen. I denna figur måste man också inkludera att samtidigt som det maximala bidragsbeloppet minskar, förändras bidragets storlek per ton redaktionell text. I figur 5.8 nedan finns en uppförstoring av vad som händer vid 20%-gränsen.



Figur 5.8: En uppförstoring av modellen för produktionsbidragets förhållande till hushållstäckningen på utgivningsorten efter 1981 års regler.

Om jag antar att företag E, som i figur 5.8 får 7.2 milj kronor i produktionsbidrag, ökar sin hushållstäckning från 19% till 21% innebär detta att företagets produktionsbidrag minskar till 5.004.499 kronor, dvs en minskning med mer än 2 milj kronor.

Företagen i läge C och D (figur 5.7) har en tillräckligt hög hushållstäckning för att de måste föra in annonsintäkterna på ett annat sätt i kalkylen än vad som var nödvändigt för företag A och B. Detta därför att tidning C och D kan vara marknadsledande och därmed förlora stora delar av annonsintäkterna om de minskar sin hushållstäckning.

För Demokratens del innebar det första införandet av 20%-regeln (tillägget 1979, dvs 25% påslag på utgående produktionsbidrag) att företagsledningen blev försiktigare med satsningar på utgivningsorten. Företaget erhöll ca 800 000:- i extra produktionsbidrag. Upplageökningarna efter införandet av ny teknik skedde till stor del på utgivningsorten och det fanns en rädsla för att mista de extra 800 000:-. Det fanns visserligen ingen uttalad policy att satsningar inte skulle ske på utgivningsorten, men när företagsledningen diskuterade resursfördelningen användes 20%-regeln som ett argument för att satsa på andra områden. I Ristorpsfrågan märktes detta mycket klart.

Demokraten, som har stora likheter med företag E i figur 5.8 hade med 1981 års regler förlorat ca 1,5 milj kronor med motsvarande ökning i hushållstäckningen. Eftersom det är omöjligt att kompensera ett inkomstbortfall av den storleken med ökade inkomster från marknaden har företagsledningen fått vidtaga åtgärder för att dämpa försäljningen av tidningen på utgivningsorten. Samtidigt har kontakter tagits med koncernledningen och ägarna för att utreda om reglerna inte kan ändras.

Koncernledningen som var införstådd med att Demokraten kunde förlora betydande bidrag från statsmakterna om upplagan på utgivningsorten ökade, ville minska Demokratens andel av de koncerngemensamma resurserna av detta skäl. Koncernledningen kunde t o m tänka sig att lämna Demokraten utan bidrag om risken för

upplageökningar på utgivningsorten skulle bli akut. Detta visar att det finns en indirekt relation mellan den kommersiella kopplingen och stödet från ägarna, som går via produktionsbidraget.

5.6 En komparativ analys

Syftet med detta avsnitt är dels att sammanfatta slutsatser, dels att göra en komparativ analys av de tre bidragsskopplingarna. Med denna analys vill jag "lyfta" diskussionen till en mer generell nivå. Först summerar jag vad som kännetecknar relationen till den lokala arbetarrörelsen, ägarna och presstödsinstanserna. Därefter kommenterar jag vad som kännetecknar reglerna för att få bidrag. Avslutningsvis summerar jag vad som kännetecknar företagsledningsaktiviteterna samt namnger två olika former av bidragsskoppling.

Demokraten som under hela sin livstid har verkat i ett institutionaliserat ekonomiskt kristillstånd har haft stora möjligheter att lära sig hur man skall överleva och utvecklas när pengarna från marknaden inte räcker till. I begynnelsen var det den lokala arbetarrörelsen som bidrog med nödvändiga resurser för att organisationen skulle överleva. Detta ansvar har numera flyttats över till Apresen AB, som äger majoriteten av Demokratens aktier. Relationen till moderbolaget präglas av ett mycket stort oberoende. Dotterbolagen sköter i princip sig själva. Demokraten, som under lång tid varit ekonomiskt beroende av moderbolaget, måste däremot finna sig i att budgeten och ekonomin följs upp av koncernledningen. Trots att bidragen från den lokala arbetarrörelsen vanligtvis är relativt små ställer de stora krav på företaget i form av redaktionell bevakning. Den lokala arbetarrörelsen kontrollerar också innehållet i tidningen och tvekar inte att kontakta företaget om den innehåller något som de ogillar. Sedan början av 1970-talet erhåller företaget betydande bidrag från statsmakterna i form av produktionsbidrag. I figur 5.9 har detta samlats i den översta avdelningen - kännetecknar relationen.

I figur 5.9 sammanfattas också vad som kännetecknar spelreglerna för att få bidrag. Innebörden av att spelreglerna är formaliserade/ej formaliserade och har en hög respektive låg detaljeringsgrad visas bl a i skillnaderna i företagsledningsaktiviteterna. När de är formaliserade, finns det skriftliga underlag som fastslår reglernas giltighet, vilket underlättar möjligheten att göra konkreta kalkyler. Möjligheterna att göra sådana ökar när detaljeringsgraden är hög. Om bidragsgivarens handlingsutrymme är litet, dvs han måste följa en viss regeluppsättning, innebär detta att kalkylen blir ett säkrare beslutsunderlag. Om reglerna är fasta över flera år möjliggör detta också ett mer långsiktigt beslutsfattande. Ser man till vad som kännetecknar företagsledningsaktiviteterna i relationen till produktionsbidraget - se figur 5.9 - framgår det att företaget kan anpassa produkten och marknadsföringen till regeluppsättningen på ett sätt som maximerar bidraget. Av tidigare avsnitt framgår också att det är möjligt att göra beräkningar över bidragens förändringar vid ett visst handlande, t ex om man ökar antalet sidor

redaktionell text kan konsekvenserna av detta beräknas i pengar.

	Lokala arbetarrörelsen	Ägarna (moderbolaget)	Presstödsinstanser
Kännetecknar relationen	Ställer stora krav på tidningens redaktionella innehåll. Potentiell resurs. Kan utnyttjas för att sälja abonnemang och annonser samt i övrigt deltaga i tidningens marknadsföring. Vissa möjligheter finns även att få direkta bidrag.	Potentiell källa för direkta bidrag. Budgetuppföljning och kostnadskontroll.	Potentiell källa för direkta bidrag.
Kännetecknar reglerna för att få bidrag.	Formas av den strategi som företagsledningen väljer. <u>Mobilisering</u> Ja ← Formalisering Hög ← Detaljeringsgrad Litet ← Bidragsgivarens handlingsutrymme	Ej formaliserat regelsystem. Låg detaljeringsgrad. Anger procedurfrågor. Bidragsgivarens handlingsutrymme är stort.	Formaliserat regelsystem. Hög detaljeringsgrad. Bidragsgivarens handlingsutrymme är litet.
Kännetecknar företagsledningsaktiviteterna.	Mobiliserings- och frigörelsestrategi	Legitimeringsstrategi. Budgettaktik. Etablera goda personliga kontakter.	Anpassning av produkt och marknadsföring till regeluppsättningen - maximera bidraget.
Typ	Formell eller informell bidragskoppling.	Informell bidragskoppling.	Formell bidragskoppling.

Fig 5.9: Sammanfattning av Demokratens kopplingar till den lokala arbetarrörelsen, ägarna och produktionsbidraget.

När regelsystemet ej är formaliserat ges det ett större utrymme för förändringar och kvalitativa bedömningar. Bidragsgivaren och bidragsmottagaren har möjligheter att ge synpunkter på vilka dimensioner som är väsentliga att ta hänsyn till när bidraget fastställs. I Demokraten noterades att man inom ramen för legitimeringsstrategin utnyttjade symboler av typen marknadsplaner och långsiktplaner för att skapa föreställningar om att man är rationell i sitt handlande, dvs det kunde anses finnas ordentligt genomtänkta underlag för budgetäskandet. Allra helst ställde man sina egna fördelar mot andra företags nackdelar för att få en större andel av de koncerngemensamma medlen. Dock ville man inte sträcka sig så långt

att man kunde tillåta jämförelser med hjälp av textnyckeltal. Konsten att etablera goda personliga kontakter med de "rätta" beslutsfattarna var också viktig. Företagsledningen hade också välutvecklade föreställningar om vilken budget som skulle tillämpas för att få större bidrag. Exempel på detta var att konsekvent göra en budget med prutmån.

När man ser till spelreglerna i relationen till den lokala arbetarrörelsen, formas dessa av den strategi som företagsledningen väljer. Vid en frigörelsestrategi försöker ledningen att klippa av banden med "rörelsen" och därmed frivilligt avstå från att utnyttja de potentiella resurserna, men också slippa de krav som ställs på företaget. I en mobiliseringsstrategi råder de motsatta föreställningarna. Man vill knyta den lokala arbetarrörelsen fastare till organisationen genom att bl a skapa formaliserade regelsystem med hög detaljeringsgrad. Inom Demokraten märktes detta under höstkampanjen då regler formades för bl a tidningskommittéer.

Den typ av bidragsskoppling som representeras av relationen till moderbolaget där regelsystemet ej är formaliserat, detaljeringsgraden är låg och bidragsgivarens handlingsutrymme är stort, kallar jag i fortsättningen för informell bidragsskoppling. En bidragsskoppling där det motsatta regelsystemet råder, dvs det är formaliserat med hög detaljeringsgrad och bidragsgivarens handlingsutrymme är litet jfr med produktionsbidraget, benämner jag i fortsättningen för formell bidragsskoppling.

En helt annan slutsats som man kan göra av kapitel 5 är att bidragsskopplingen och den kommersiella kopplingen är starkt relaterade till varandra via regelsystemen, dvs resultaten från den ena har en stor påverkan på resultaten från den andra.

Det finns också anledning att återupprepa att samverkansförhandlingarna hade strandat av politiska skäl, dvs tidningarna företrädde olika politiska inriktningar, vilket är en viktig punkt då det inom branschen tycks vara en faktor som negligerats. Detta kan bero på att problemet först blir verkligt när ett konkret samverkansprojekt diskuteras i styrelsen, där det ofta finns partipolitiska företrädare. Det är också intressant att produktionsbidragets införande i ett fall ledde till att samverkansförhandlingarna inte kunde fortsätta.

Noter kapitel 5

- 1) Intervjuer (i samtalsformen) med de inblandade tidningarnas annonschefer och verkställande direktörer.
- 2) Resonemangen om den socialdemokratiska pressens förhållande till olika pressideologier bygger här på Furhoff (1974, sid 35 ff)
- 3) I detta sammanhang inkluderar begreppet "koncernledning" samtliga anställda vid koncernstaben.
- 4) Inom LSP-utbildningen diskuterades en mängd nyckeltal. Huvudargumentet för att inte direkt jämföra företagen med hjälp av dessa nyckeltal gick ut på att redovisningssystemen och rutinerna inte var identiska. Därför skulle jämförelser med nyckeltal bli missvisande.
- 5) Det finns flera liknande exempel från andra A-presstidningar som bekräftar betydelsen av att ha goda kontakter med inflytelserika ägarföreträdare.
- 6) Enligt Tidningsstatistik AB:s beräkningsmetoder räknades följande som redaktionell text (1979):
 - 1 Uppmaning till prenumeration eller lösnummerköp
 - 2 Uppmaning till annonsörer att annonsera i tidningen
 - 3 Meddelande om redaktion och distriktskontor
 - 4 Meddelande om prisförändringar
 - 5 Meddelande om kommande innehåll och om medarbetare
- 7) Att försöka göra några mätningar av utfallet betraktar jag som relativt meningslöst då det är omöjligt att i efterhand få data om alternativbeslut. Att man anställt fler journalister, ökat upplagan och gjort texten större är något som jag kunnat fastlägga. Sedan är det aktörernas utsagor som gett mig information om att åtgärderna berott på möjligheten att få produktionsbidrag. Utåt, dvs mot läsare och andra intressenter, har man naturligtvis haft andra argument; t ex att en större text gör det lättare för äldre att läsa.

KAPITEL 6 ORGANISATIONENS INRE DYNAMIK

6.1 Introduktion

Små järnföremål har placerats på en flat bordsskiva. Under bords-skivan finns en magnet som läsaren inte kan se. När magneten förflyttar sig tätt intill skivan, kan man se hur järnföremålen påverkas av magnetens rörelser. Om läsaren skall försöka dra några slutsatser om magneten måste det ske med hjälp av järnföremålens förflyttningar. På samma sätt är det med de organisatoriska kraftfälten. Jag utgår från att de existerar och kan dra slutsatser om dem med hjälp av aktörernas föreställningar och agerande. Aktörerna gestaltar de organisatoriska kraftfälten.

I den tidigare beskrivningen om Demokraten har läsaren främst fått uppgifter som bearbetats så att relativt få aktörer kommit till känna. I nästa avsnitt som jag kallar för "Berättelsen om Demokratens inre liv", presenterar jag ett stort antal aktörer samt citat från bl a intervjuer med dem. Tidsperiod i det aktuella stycket är 1970-talet med betoning på åren 1978-1980. Den yttre ramen för denna berättelse kommer läsaren att känna igen från tidigare avsnitt.

Innan jag låter ridån gå upp skall jag kort nämna något om hela kapitlets uppläggning. Första hälften består av empiriskt material som fördjupar den tidigare fallredovisningen. Under rubriken "Den inre dynamiken" följer en tolkning av materialet. Viktiga dimensioner som jag har funnit hänger samman med de organisatoriska kraftfälten är inflytande och konflikter. Avslutningsvis genomför jag en komparativ analys av två faser i Demokratens utveckling.

6.2 Berättelsen om Demokratens inre liv

Under Kurt Nilssons ledning hade Demokraten gått över från fyra dagars till sex dagars utgivning. En åtgärd som hade medfört betydande personalökningar på redaktionen och den tekniska avdelningen. Kurt Nilsson, som tidigare varit annonschef, hade ett stort intresse för den affärsdrivande verksamheten, vilket bland annat medförde att han satsade på att bygga ut marknadssidan.

Internt präglades Demokraten av Kurt Nilssons dominerande ställning. Det finns flera exempel på detta. Marknadsföringen av tidningen, som många ansåg borde ligga på upplagechefens bord, sköttes i huvudsak av den verkställande direktören med annonschefen som medhjälpare. Förhållandet till grafikerna var relativt ansträngt. Den tidigare VD:n, Alf Berg, som själv varit grafiker, hade haft mycket goda relationer till den tekniska avdelningen. Kurt Nilsson däremot fattade oftast beslut utan några kontakter med den tekniska personalen.

En representant för koncernstaben skriver 1973 i ett PM om företaget.¹⁾

"Helt allmänt får man vid genomgången av företaget en känsla av att samråd mellan olika avdelningar saknas, samt att man inte heller samråder med berörda parter vid maskinköp och förändringar. Man kan också anmärka på, att tekniska avdelningen enligt uppgift inte tillåts medverka vid planering och bestämning av format för specialtidningar och liknande."

Chefredaktören försökte flera gånger under de sista åren av 1960-talet att bli entledigad från uppdraget som ansvarig utgivare.²⁾ Detta medförde att redaktionssekreteraren blev ansvarig utgivare från och med den 1 maj 1970. När denne lämnade företaget 1976 fanns det ingen naturlig efterträdare. Chefredaktören vägrade av hälsoskäl. Tillfälligt fick en av de politiska redaktörerna åtaga sig uppgiften.³⁾

Bert Sjö berättar om förhållandena när han tillträdde 1977:

"Respekten för de publicistiska värdena hade varit mycket försummad här inne. Det kunde ju yttra sig som så, att Kurt Nilsson kunde komma in till mig och säga: Hör du, skriv inte så mycket skit om Knutte Holm på bostadsförmedlingen. Då kanske en av våra bästa kontakter, när det gäller att skaffa lägenheter försvinner. Då förklarade jag för Kurt Nilsson, att såna hänsyn får vi ju självfallet inte ta och det hade han ju ytterst svårt att begripa. Ja, men vi måste ju ha lägenheter åt de människor som vi anställer. Jo, men det får ju inte gå ut över det publicistiska budskapet i tidningen. Är Knutte Holm en rasist, så ska det stå i Demokraten, sen får det bli hur det vill med lägenheterna. Det var ju termer, som man inte hade resonerat om här innan."

Den verkställande direktörens inflytande över redaktionen kunde också yttra sig i, att han och annonschefen fick redaktionen att skriva "vänliga" artiklar om befintliga eller potentiella annonsörer.

Bert Sjö berättar:

"Det yttrade sig i att redaktionen inte hade någon produkt-påverkan egentligen, att man kunde bestämma format eller, att man kunde bestämma....ja, man var helt enkelt bakbunden på något sätt. Det kunde hända, att annonsavdelningen dagen innan kunde säga: Ja, nu ska vi ha en modespecial. Nu får ni gå ut och skriva lite om de och de affärerna. Det är alltså kontentan utav att VD:n, Kurt Nilsson, var före detta annonschef. Men jag ska ju inte vara så elak, att jag säger, att annonserna dominerade enbart utav den anledningen, utan det var ju också en ekonomisk fråga, helt självklart. Det gällde att skrapa ihop så mycket pengar som möjligt."

En avdelningschef berättar om, hur han upplevde arbetet på företaget som helhet:

"Kurt Nilsson var väl en impulsiv och oberäknelig person. Som jag ser det, så var organisationen och stabiliteten i företaget ganska låg. Det var nog en form av dag till dag organisation. Man tog inga långsiktiga beslut när det gällde produktionen och man gjorde heller inga efterkalkyler på någonting, utan

det rullade i ett. Naturligtvis fick en ny teknik planeras innan den köptes och ställdes in, men även den planeringen var väl ganska bristfällig."

Annonsavdelningen hade sedan 1976 med jämna mellanrum använt sig av "totaltäckningar", för att bli attraktivare som annonsorgan. Totaltäckningar innebar, att tidningen delades ut gratis i hela Mönäs tätort (ibland även på andra områden). På detta sätt fick man en hög täckning och kunde lättare sälja annonsutrymme i tidningen.

Inför övergången till ny teknik bevakade avdelningarna varandra för att kunna erhålla rationaliseringsvinsterna. Redaktionen hade länge begärt personalförstärkningar och bevakade nu intensivt företagets resurser. Andra företag som gått över till ny teknik hade ofta förstärkt den redaktionella avdelningen, vilket gjorde, att sådana förväntningar också fanns på Demokratens redaktion.

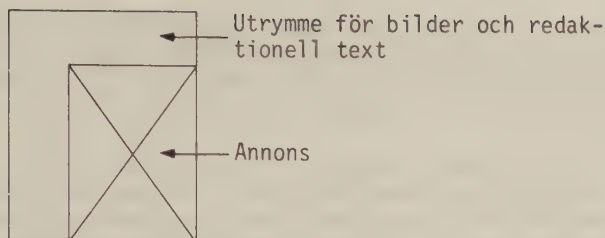
När Bert Sjö tillträdde som redaktionschef minskade VD:s dominerande roll i företaget.

En avdelningschef berättar om Bert Sjö:

"Det var ju för Demokraten en väldans positiv injektion, helt klart, för han förde ju in en hel del nya idéer och är en drivande natur. Han kom ju hit med väldiga målsättningar också, både för tidningen och för sin egen del. Han ville verkligen göra ett ordentligt ryck med Demokraten. Det tror jag var mycket positivt för alla avdelningar. Det är klart, att han var ganska våldsam bitvis, men det kan ju vara hälsosamt det också."

"Kurt hade haft ett grepp över hela Demokraten under sin tid här. Han styrde och ställde, och ingen vågade väl egentligen opponera sig så där våldsamt emot honom. Han var väl lite av diktator, men där kom alltså Bert in, helt nollställd och han hade inga som helst tidigare uppfattningar eller tidigare samarbete med Kurt. Han kunde alltså gå direkt på enligt egna intentioner, och det bidrog nog till, att Kurt Nilsson efter hand lämnade Demokraten. Kurt var ju av den naturen, att han gärna lovade lite mer än han kunde hålla och vajade så där lite hit och dit och höll med den han snackade med och det är klart, då blir det gärna intriger och sånt. Men det gick inte med Bert, utan han röt i ordentligt där och avslöjade honom många gånger, och det tror jag inte, han tyckte om riktigt."

Många uppfattade övergången till ny teknik som ett stort misslyckande och riktade kritik mot företagets verkställande direktör. När man vid övergången minskade formatet på tidningen, blev det speciella problem med totaltäckningarna, som då genomfördes nästan varje vecka. Genom den höga annonsdelen kom det redaktionella materialet i andra hand och medförde att sidorna "förstördes" ur redaktionell synpunkt, eftersom det blev svårt att få in bilder m m på ett tillfredsställande sätt, jfr figur 6.1.



Figur 6.1 Ett exempel på en tidningssida vid totalutdelningarna

För att lösa problemet avtalade redaktionen och annonsavdelningen om hur stor andel redaktionellt material, som tidningen skulle innehålla. Trots detta sålde annonsavdelningen, med den verkställande direktörens goda minne, mer annonser än vad som överenskommelsen fastlade. Man kan säga att annonsavdelningen hade, med stöd av den verkställande direktören, "kört över" redaktionen.

Bert Sjö som vid den tidpunkten hade tillträtt som redaktionschef och ansvarig utgivare reagerade omedelbart på annonsavdelningens uppträdande. I ett brev⁴) till annonsavdelningen, verkställande direktören och till den lokala styrelsen skriver han:

"Den överenskommelse som gjorts upp mellan redaktionen och annonsavdelningen och därmed också varit föremål för MBL-förhandlingar har genom annonschefens och VD:s agerande i samband med totaltäckningen den 18 mars brutits.

För redaktionens del kommer vi härnäst att arbeta som om planen inte existerade. Eventuella totaltäckningar blir i fortsättningen enbart en distributionsteknisk fråga som kan klaras upp helt mellan distributionsavdelningen och annonsavdelningen utan redaktionens inblandning. Redaktionen kommer också att hos distributionsavdelningen begära heltäckningar av upplagemässiga skäl och eftersom något existerande samband inte finns mellan annons- och redaktionsavdelning så blir dessa enbart redaktionell angelägenhet."

Redaktionen utnyttjade det skrivna ordet i tidningen som ett vapen mot annonsavdelningen och den verkställande direktören genom att bevaka annonsörer hårdare än vanligt och skriva negativa artiklar om dem.⁵) Därmed försvårades annonsavdelningens arbetssituation. Redaktionen betraktades under den tiden som mycket aggressiv mot annonsörerna. Redaktionen satte också press på den verkställande direktören via skrivelser från journalistklubben där man efterlyste information i en mängd frågor. Även koncernstyrelsen fick skrivelser från journalistklubben, där man redogjorde för samarbetsvårigheterna med företagets verkställande direktör.

Under våren 1978 hade företaget för avsikt att anställa en kamrer med uppgiften att avlasta den verkställande direktören i hans arbete. Till tjänsten fanns två sökande. Den ena hade tidigare varit anställd på företagets upplageavdelning med försäljningsarbete, i första hand på kvällstid, medan den andre var en utom-

stående sökande. Den helt nybildade handelsklubben stödde den förstnämnde, medan företagets VD hade bestämt sig för den senare. Ett gräl utbröt mellan VD och handelsklubben. I ett brev⁶) till företagets styrelse skrev handelsklubben bl a:

"När handelsklubbens styrelse förhandlade med Kurt Nilsson, visade han på ett demonstrativt sätt, att han inte brydde sig om de synpunkter som fördes fram. Han brydde sig inte om att sätta sig ner och stod hela tiden vänd mot fönstret medan klubbstyrelsen förde fram sina synpunkter. Sedan sa han bara: Det är jag som bestämmer. Detta ser vi som en otrolig nonchalans mot en nybildad fackklubb."

Upplagechefen, som fört fram den kandidat, som varit anställd på hans avdelning, kände sig också överkörd. Kurt Nilssons vilja gick igenom och därmed var Mats Karlsson anställd som kamrer. Företagets tekniska avdelning var helt åsidosatt i beslutsfattandet och informationsgivningen. Följande klagan hördes ofta från faktorn under våren och sommaren samma år:

"Ofta är det så dåligt med samarbetet, att vi inte vet hur många sidor, som morgondagens tidning skall innehålla. Det vet vi först samma morgon, som tidningen trycks.

Ett exempel är den tidning, som skall tryckas nu på fredag. Vi sa, att vi var tvungna att ha mer tid på oss, minst två veckor för att jobba med tidningen, men då är det inte någon, som lyssnar på oss, utan det bestäms, att den skall tryckas nu på fredag. Detta har medfört, att vi måste göra en väldans massa övertid."

Relationerna till den verkställande direktören var mycket spända inom företaget. Genom det nära samarbetet mellan annonsavdelningen och den verkställande direktören blev även relationerna till annonsavdelningen mycket ansträngda. Representanter såväl från den lokala styrelsen som från koncernstyrelsen agerade aktivt för att försöka minska spänningarna och få till stånd ett bättre klimat. Detta dock utan nämnvärda resultat.

Demokraten ingick som en av de första tidningarna i ett projekt med syftet att introducera LSP (Långsiktig Strategisk Planering) i A-pressen AB:s dotterbolag. Demokraten deltog i den första kursomgången under 1978. När företaget gick in i utbildningen fanns besvikelsen, som den relativt misslyckade övergången till ny teknik hade framkallat, kvar i företaget.

De inre oroligheterna präglade också LSP-arbetet. I första hand var det redaktionen som i LSP såg en möjlighet att agera och visade därför det största intresset för projektet. I den kommitté som skulle driva LSP-arbetet ingick samtliga avdelningschefer, verkställande direktören samt representanter från de fackliga klubbarna. Att de anställda inte var vana vid att deltaga i denna typ av verksamhet framgår bland annat av följande citat, som yttrades av en facklig funktionär efter ett LSP-sammanträde på företaget.

"Att vi överhuvudtaget skall få vara med känns konstigt så vi har nog blivit tagna på sängen. Att vi till och med skall få vara med och ta fram underlaget är ju helt fantastiskt. Vi har hela tiden blivit överkörda av Kurt, så nu har vi chansen att göra något vettigt."

Det är helt klart att flera grupper i företaget såg LSP som ett sätt att få en bättre position i beslutsfattandet.

Verkställande direktören och annonschefen markerade sin inställning till LSP bl a genom att utebli från ett möte utan att anmäla något förhinder, då bl a kursledningen hade blivit kallad. Enligt en avdelningschef hade VD:n och annonschefen redan efter första kurstillfället bestämt sig för att LSP knappast var något att satsa på. De interna diskussionerna, som förts om totaltäckningarnas vara eller inte vara hade varit långa och heta och fortsatte inom ramen för LSP-arbetet. Annonsavdelningen och Kurt Nilsson ville helst, att man skulle kunna enas om att fortsätta denna verksamhet så fort som möjligt. Företagets kamrer hade vid ett LSP-sammanträde fått till uppgift att göra en efterkalkyl av totaltäckningarna. Enligt denna visade det sig att överskottet var cirka 20 000 kronor per totaltäckning.

Motståndarna till totaltäckningarna ogillade att det kom fram, att resultatet var positivt och ifrågasatte kalkylen. Samtidigt användes argument mot totaltäckningarna, som mer anspelade på allmänna värderingar, t ex "Kan en A-presstidning hålla på att dela ut en sjättedel av sin upplaga år ut och år in." En annan åsikt var att tidningens marknadskvalitet minskade, om den delades ut gratis under längre tidsperioder på det beskrivna sättet. Positionerna var fastlåsta och några beslut fattades inte.

I början av hösten 1978 slutade annonschefen och en atelje-tecknare på företaget för att starta ett eget annonsblad i Mönäs. Samtidigt slutade en annonskonsulent i Lövinge. I massmedia gjorde annonschefen ett utspel om, att han slutade på företaget, därför att det fanns en schism mellan honom och redaktionschefen, som gjorde annonsavdelningens arbetssituation omöjlig. Han menade, att avdelningens status började falla alltför mycket till förmån för redaktionen. Detta ansåg han, att han inte kunde stödja utan var tvungen att lämna företaget. De fick lämna företaget under dramatiska förhållanden. Bert Sjö berättar:

"Det var mycket viktigt att jag blev ansvarig utgivare. Jag var ju det, när jag drev ut annonsavdelningen ur huset, därför att de satt där och planerade sin egen annonstidning.

Jag gick in till Kurt Nilsson och sa: Nu lyfter du ut dem. Nä du, det kan jag inte göra, sa han. Han har varit här i sexton år. Kurt Nilsson, sa jag, om jag så ska hämta polis så kommer det inte ut nån tidning, förrän du har lyft ut annonschefen. Som ansvarig utgivare kommer jag icke att tillåta att morgondagens tidning trycks, om han står kvar som annonschef. Jag kommer icke att publicera en annons, där han har haft ett finger med i spelet. Han är ovärdig den här tidningen och han

ska ut, ut, ut och då fick Kurt gå in och be honom lämna företaget. En kvart därefter kom de och gick med var sin konsumkasse med pennorna i. Det fanns inget val. Det var en kabinetsfråga helt enkelt, jag eller de."

Samtidigt blev verkställande direktörens situation ohållbar i företaget. För att rädda situationen grep koncernledningen in och erbjöd Kurt Nilsson motsvarande befattning vid ett annat av koncernens företag. Den lokala styrelsen som oroade sig över att också förlora sin verkställande direktör agerade via styrelsens ordförande för att försöka få Kurt Nilsson att stanna kvar på företaget. Detta ogillades av redaktionen.

I ett brev till styrelsens ordförande skrev journalistklubben:

"Under helgen har styrelsens ordförande agerat för att få Nilsson att stanna på företaget. Avdelningschefer och klubbrepresentanter var i tisdags kallade till en ny sammankomst. Från journalistklubbens sida påtalade vi än en gång de samarbetssvårigheter vi har med Kurt Nilsson, samt att vi inte på något sätt ämnar vädja till honom att stanna som VD på Demokraten."

Brevet avslutades med orden:

"Med anledning av informationen i fredags då VD meddelade att han skall sluta på Demokraten, ser vi det så, att tjänsten som VD bör ledigförklaras. Vid tillsättningen av ny VD kräver vi att MBL-förhandlingar hålles med personalklubbarna."

Styrelsens ordförande besvarade kritiken. Han skrev:

"Mitt handlande i denna fråga är helt och hållet betingat av omtanke om tidningen. Att i en hård ekonomisk kris bli av med både VD och annonschefen ansåg jag mig icke kunna ta ansvar för. Det gäller såväl, att vi skall behålla en S-märkt tidning i länet som omtanke om att de anställda skall ha kvar sina jobb."

"Han har också gjort ett gott arbete. Utan hans slit kanske inte vi idag haft den teknik, som vi har vilket även måste vara positivt för er, som skriver och gör tidningen på olika platser inom företaget. Men samtidigt är jag medveten om att det finns samarbetsproblem."

Kurt Nilsson sade upp sin anställning för att istället tillträda motsvarande befattning vid en annan A-presstidning. Innan Kurt Nilsson lämnade företaget, utsåg han Leif Jonsson till annonschef. Leif Jonsson hade tidigare varit biträdande annonschef. Utnämningen sågs med ogillande av många inom företaget, eftersom han ansågs representera samma linje som den tidigare annonschefen. Företagets faktor lämnade också företaget delvis i protest mot att han inte fick delta i beslutsfattandet inom områden, som klart berörde hans avdelning.

Under en relativt kort tidsperiod hade alltså Demokraten blivit av med såväl verkställande direktören, annonschefen, som faktorn.

Detta samtidigt som redaktionschefen och kamrern var relativt nya på sina befattningar.

Annonsschefen upplevde hösten som en stor kris för annonsavdelningen. Han berättar:

"Annonsschefen och ateljetecknaren lämnade företaget för att starta ett eget annonsblad. Detta innebar, att annonsavdelningen i stort sett utplånades från företaget. Där fanns jag som biträdande annonschef, en annonssäljare och en annonsmottagare kvar att ta itu med höstens annonsering, vilket är den stora biten på året. Detta resulterade i, att vi gjorde en genomklappning det året."

VD-tjänsten annonserades ut. Två sökande, som innehade motsvarande befattningar vid andra tidningar inom koncernen, var i första hand aktuella för tjänsten. En av de sökande var Alf Berg, som före Kurt Nilssons tid varit verkställande direktör på Demokraten. I valet mellan de två sökande agerade företagets grafiker kraftigt för att få Alf Berg till VD. Alf Berg kom från den grafiska sidan och hade tidigare låtit den avdelningen få en stark position i företaget. Några av de övriga avdelningscheferna tyckte också, att han var ett bra val, eftersom han inte hade alltför långt kvar till pensionen och hindrade därför inte deras egna möjligheter att få tjänsten i framtiden.

Kurt Nilsson lämnade företaget med nästan omedelbar verkan från det att han sade upp sin tjänst. Då Alf Berg inte kunde tillträda samtidigt var företaget i stort sett utan verkställande direktör under några månader. Han försökte dock att befinna sig på företaget någon dag varje vecka för att upprätthålla tjänsten, men huvuddelen av hans uppgifter sköttes istället av kamrern, Mats Karlsson. Denne fick också inta en medlande position mellan avdelningscheferna, som hade svårt att samarbeta.

Alf Bergs tillträde och agerande uppfattades som positivt av alla avdelningar utom annonsavdelningen, som direkt kom i konfrontation med honom. Bert Sjö berättar om, hur han såg på den första tiden med Alf Berg som verkställande direktör.

"Ja, Bergs tillträde stagade upp företaget direkt, måste jag säga. Det gick mycket, mycket snabbt. Sen var det ordning och reda. Vi började införa planeringsmöten och det man sa på planeringsmötet, det skulle gälla. Det gick inte att hatta fram och tillbaks och så vidare. Jag märkte mycket snabbt, att rågången mellan ekonomi och redaktion var total, så att säga. Man la sig inte i redaktionen, vilket jag då gick omkring och var lite orolig för."

Konfrontationen mellan Alf Berg och annonsavdelningen grundades dels på att han ansåg att totaltäckningarna borde upphöra, dels på att han ogillade avdelningens sätt att belöna försäljarna om de lyckades överträffa vissa målsättningar. På annonsavdelningen ville man belöna försäljarna t ex med en resa till Tyskland, om de presenterade mycket goda resultat. Då Alf Berg inte fick något gehör för

sina åsikter hos den nya annonschefen Leif Jonsson, ledde detta till direkta öppna konflikter dem emellan. Några av annonssäljarna sade upp sin anställning och lämnade företaget. Inte bara VD:n utan även andra avdelningschefer, framförallt redaktionschefen hade många synpunkter på annonsavdelningens arbete och satte hela tiden press på avdelningen. Leif Jonsson liknar senare den tiden vid en häxprocess.

Totalutdelningarna som tidigare varit föremål för en bitter kamp i första hand mellan annonsavdelningen och redaktionen kom åter på tapeten. Nu hade externa intressenter kommit in i bilden på ett klarare sätt. Konsumentföreningen Mönäs hade fått veta att Demokraten vid sina totaltäckningar hade gjort en mycket förmånlig överenskommelse med en konkurrent om annonspriset vid totalutdelningarna.⁷⁾ I ett brev⁸⁾ till Demokratens styrelse står att läsa:

"Under en längre tid har vi kunnat konstatera att våra konkurrenter ökat sin annonsering mycket kraftigt. Detta är mycket positivt, då det bör påverka "vår" tidnings utveckling och resultatutfall.

Tyvärr har vi från s k "välinformerade källor" hört att exempelvis vår konkurrent "Köpos" har gjort en fantastisk ekonomisk uppgörelse med Demokraten, vilket vi reagerat mycket negativt på. Vi har också från förtroendevalda och övriga medlemmar fått många förfrågningar om, hur det kan vara möjligt för "Köpos" med så kraftiga annonsstorlekar jämfört med oss."

När man gjorde en beräkning av det pris som Köpos fick betala för sina annonser i Demokraten, var detta mycket lågt per spaltmillimeter. Förhandlingar togs upp med Konsumentföreningen om deras annonsering.

Demokratens konkurrenter angrep också totalutdelningarna på olika sätt. Den tidigare annonschefen, som startat ett annonsblad i Mönäs, angrep totalutdelningarna i ett brev till Presstödsnämnden. Om totalutdelningarna, som han en gång varit med om att starta och varit en stor anhängare av, skrev han:⁹⁾

"Enligt Mönäs Dagblad september månad 1978 har Demokraten tilldelats presstöd för verksamhetsåret 1978 med inte mindre än cirka 4 miljoner. Undertecknad har med stegrat intresse följt användandet av dessa pengar. De 4 miljonerna har enligt våra beräkningar använts till kontinuerliga "gratisutdelningar" av Demokraten på i huvudsak torsdagar, upplagan har varierat mellan 25-75 000 ex. Syftet med dessa "gratisutdelningar" har uppenbarligen varit att stegra annonsintäkterna. När vi vet att Demokratens TS-beräknade upplaga normalt är cirka 12 000 ex, så köper man alltså en upplaga på 13-63 000 ex av skattebetalarnas pengar - kan detta vara riktigt?"

I slutet av samma brev står det att läsa:

"Vi förstår att vi ej kommer att få något presstöd (skatte-

pengar) - men vi kräver att få konkurrera på samma villkor och att Demokratens presstöd dras in omgående samt att presstödet som har tilldelats Demokraten under förra verksamhetsåret återbetalas till staten retroaktivt med ränta. Eftersom detta mygel har pågått under de sista två åren och är planerat fortsätta även under 1979. Inom en vecka kommer vi att sända en liknande skrivelse till JO - och därför emotser vi en förklaring omgående personligen eller per brev."

Brevet medförde att Demokratens ledning kom att diskutera totalutdelningarna med Presstödsnämnden. Något direkt krav på att upphöra med dem ställdes dock inte.

Även abonnenter hörde av sig till företaget och ifrågasatte, om de skulle betala fullt abonnemangspris, när de ändå fick tidningen gratis på torsdagar. Abonnenterna fick också två tidningar dessa dagar vilket medförde en del olägenheter.

Under våren 1979 sjönk resultatet från totaltäckningarna markant under två månader och undanröjde det sista hindret för att sluta med dem. Istället för totaltäckningarna i Mönäs drev Alf Berg igenom, att man skulle ha kommunutlägg med samma princip två gånger per år. På annonsavdelningen kände man sig helt överkörd, när totaltäckningarna lades ned.

Eftersom Alf Berg tillträdde som verkställande direktör vid årsskiftet, blev en av hans första uppgifter att utarbeta en budget för det kommande året. Ett förslag fanns framtaget men skulle revideras. I valet mellan en redaktionell ökning och marknadsföringsbudgeten valde Alf Berg det förstnämnda och slopade helt det senare. Upplagechefen, som aldrig hade kunnat tänka sig, att denna post skulle kunna försvinna helt, ansåg att hans möjligheter att sköta sitt jobb på ett tillfredsställande sätt minskade avsevärt. Upplagechefen blev på samma sätt som annonschefen misstänksam mot den verkställande direktörens välvilja till redaktionen. Den goda relation, som fanns mellan Bert Sjö och Alf Berg hade knappast någon kunnat undgå att märka.

Med Alf Bergs tillträde kan man säga, att företaget åter fick en ny inriktning. Han satsade mycket energi på att bygga upp relationerna till länets fackliga och politiska organisationer, som under Kurt Nilssons tid fått en mindre betydelse för företaget. Som en del i arbetet med att bygga upp dessa relationer försökte han att hitta metoder för hur Demokraten kontinuerligt skulle kunna trygga ett visst ekonomiskt stöd från de lokala ägarerna. En fond, vars räntor varje år skulle tillfalla företaget, var en konkret punkt som diskuterades. Motsvarande fanns bl a i Ralsås. Något beslut fattades dock inte i frågan.

Under våren 1979 undersökte Alf Berg möjligheterna till att ta upp nya diskussioner med Centern i länet om att göra Mönäsbladet till en sexdagarstidning och låta trycka den på Demokraten. Några konkreta resultat från diskussionerna framkom dock ej.

När annonschefen, den verkställande direktören och faktorn under hösten 1978 hade lämnat företaget, omöjliggjorde detta utarbetandet av en enhetlig plan för hela företaget. Situationen

utnyttjades av redaktionen med Bert Sjö i spetsen. De började plädera för en redaktionell satsning i länets västra delar med Ristorp som centralort. Bert Sjö, som i sin tidigare anställning hade varit verksam i Ristorp, fick med sin entusiasm i agitationen för Ristorp snart de övriga avdelningscheferna med sig på att satsa på området. Alf Berg, som tillträdde formellt under februari 1979, visade ett svalare intresse för satsningen, bl a därför att de ekonomiska åtagandena var relativt stora.

När man under vårens LSP-arbete (1979) fattade beslut om att upphöra med totaltäckningarna blev Ristorpfrågan den huvudsakliga diskussionspunkten. Bert Sjö tillsammans med redaktionen drev frågan mycket hårt inte bara i LSP-sammanhang utan också i marknadsråd och styrelse. I ett protokoll fört vid LSP-mötet den 27/8 1979 står det att läsa:

"Red:s målsättning är att förstärka tidningen i två avseenden, dels det politiska materialet, dels bevakningen vad gäller de västra delarna av länet. Det senare skulle kunna ligga till grund för en västedition. Detta skulle innebära utbytessidor = fler antal producerade sidor."

Den tekniska avdelningen motsatte sig utbytessidor. Därför valde redaktionen att istället plädera för att enbart förstasidan skulle förändras, genom att man lyfte fram nyheter av lokal karaktär. Editioneringen skulle i övrigt betyda, att tidningen skulle bli tjockare, något som var intressant ur finansieringssynpunkt, eftersom det höjde produktionsbrädet.

Avdelningarna utredde frågan om, vad det skulle innebära, om man satsade på Ristorp. Alla avdelningar ställde sig positiva till satsningen. Vissa restriktioner fanns på den tekniska avdelningen, som menade, att det inte fanns resurser för en alltför differentierad produkt. Enbart Alf Berg var motståndare till idén. När jag fanns på företaget, sökte han stöd hos mig mot Ristorpprojektet. Då jag trodde att det skulle bli mycket svårt att konkurrera med den lokala tidningen i Ristorp, speciellt ifråga om försäljning av annonsutrymme, fick han också detta stöd. Bert Sjö lyckades emellertid få huvuddelen av styrelsen på sin sida. Något beslut om start kunde man dock inte fatta, då koncernledningen inte tillsköt det nödvändiga kapitalet.

Min närvaro på företaget under höstkampanjen 1979 sågs av avdelningscheferna på marknadssidan som en möjlighet att få en bättre position i företaget. Upplagechefen menade direkt i kampanjens inledning, att vi skulle sätta press på redaktionen, eftersom Bert Sjö alltid ifrågasatte upplageavdelningens effektivitet. Genom kampanjen fokuserades upplageavdelningen och kom på det sättet i rampluset, vilket också medförde en förbättrad status på företaget. Min goda relation till Alf Berg gjorde att upplagechefen fick det lättare att göra sin röst hörd gentemot de övriga avdelningscheferna, speciellt eftersom vi tillsammans hade arbetat fram kampanjplanen och försvarade den gemensamt.

Leif Jonsson beklagade sig ofta i våra enskilda diskussioner

över, att hans arbete blivit beskuret av Alf Berg, som inte tillät honom att fatta beslut i avdelningsinterna frågor.

Hur gick det sen?

LSP-arbetet har långsamt fått slumra in helt, såväl avdelningsmässigt som företagsmässigt. Vissa avdelningschefer skyller denna brist på den verkställande direktören.

Satsningen i Ristorp drevs vidare av Bert Sjö. Problemet som fanns kvar, var själva finansieringen av projektet. Alf Berg ville inte, utan någon form av säkerhet, satsa på ett resultatmässigt osäkert projekt. Utredningar gjordes, om det inte via presstöds-pengar gick att trygga projektet. De alternativ, som då fanns vid handen, var dels en edition i Ristorpsområdet med huvudandelen lokalt material, dels en endagstidning för Ristorpsområdet. Om huvuddelen redaktionell text var enbart avsedd för endagstidningen, kunde företaget erhålla ett speciellt bidrag för denna. Diskussionerna gick allt mer över till endagstidningen, som också var ett alternativ, som accepterades av den lokala arbetarrörelsen i Ristorp. En endagstidning startades senare med Ristorp som det primära täckningsområdet.

Internt fortsatte kritiken av annonsavdelningens arbete. Gert Persson däremot ansåg, att han fick en bättre position i företaget efter höstkampanjen 1979. Bert Sjö's stora entusiasm för att bygga upp redaktionen i de västra delarna av länet och Alf Bergs försiktighet gjorde att relationerna mellan de två försämrades. När ekonomin för dagstidningar i allmänhet försämrades, samtidigt som statsmakterna vägrade höja produktionsbidraget, gled Alf Bergs intresse över från redaktion till annons. Långsamt förbättrades relationerna mellan Alf Berg och Leif Jonsson i samma takt, som de försämrades mellan Alf Berg och Bert Sjö.

Under våren 1980 anställde företaget en ny chefredaktör, eftersom den föregående pensionerades. Bert Sjö behöll uppgiften som ansvarig utgivare, även sedan den nya chefredaktören tillträtt. Relationerna mellan Bert Sjö och Alf Berg, som långsamt försämrats under 1980, ledde till öppna konflikter emellan under våren 1981. Bert Sjö fann sin situation ohållbar och föredrog att lämna företaget. Under sommaren 1981 sade han upp sin anställning för att tillträda en chefsbefattning inom Samkoncernen.

6.3 Den inre dynamiken

Den inomorganisatoriska utvecklingen har tolkats och sorterats i fem sekventiella faser efter viktiga händelser som på ena eller andra sättet markerar en gräns till en ny fas. Någon sofistikerad metod för att göra denna sortering har jag ej utnyttjat. Indelningen har som syfte att göra det lättare att kommunicera om olika tidsperioder. Var och en av de fem faserna kommer att avhandlas ingående nedan med avseende på bl a de organisatoriska kraftfältens inflytande.

6.3.1 Mobilisering och revolution

Den allians som den verkställande direktören och annonschefen bildade under den första periodens början garanterade det kommersiella kraftfältets dominans. Inflytandet utövades på ett auktoritärt sätt och innebar i praktiken att VD:n Kurt Nilsson oftast "körde över" redaktionen, upplageavdelningen och den tekniska avdelningen i beslutsfattandet. Inflytandet över redaktionen innebar t o m att de påverkades att skriva "vänliga" artiklar om affärsmän och andra viktiga annonsörer och endast i undantagsfallet publicera kritiska artiklar om desamma.

Denna position innehade den verkställande direktören och annonschefen ända tills grupper från hela det övriga företaget tillsammans med stöd från viktiga externa aktörer kunde "störta" dem.

Hur kunde då dessa två förvärva så stort inflytande? För det första fanns naturligtvis ett betydande inflytande inbyggt i deras befattningar samtidigt som redaktionen inte utnyttjade den potential som finns i ansvarig-utgivarskapet. För det andra berodde det sannolikt på de övriga gruppernas splittring, dvs det fanns bara en allians i företaget. För det tredje hanterade annonschefen och den verkställande direktören organisationens viktigaste problem. Den ena av de två frågor som stod i förgrunden under första hälften av 1970-talet, var frågan om företaget skulle få tillgång till ny teknik, antingen genom att själva investera i ny teknik eller genom någon samverkansform. Den andra frågan var om företaget skulle få tillräckligt med bidrag för att kunna överleva. Företaget var beroende av annonsavdelningens arbete för att få in de nödvändiga intäkterna. Annonssavdelningens inflytande hade dock minskat i takt med att produktionsbidraget introducerades och höjdes, dels beroende på att annonsintäkternas andel av företagets lokala intäkter minskade, dels beroende på att de offentliga myndigheterna betonade dagstidningarnas betydelse för demokratin, dvs underströk den redaktionella textens betydelse. Annonserna utgjorde enligt dessa åsikter i stort sett bara något nödvändigt ont.

Den härskande alliansens strategi för att behålla sin position gick ut på att odla splittring mellan de övriga grupperna och att hålla allt organiserat samrådsförfarande på en miniminivå. Detta innebar, att den svagare parten inte kunde aktivera något motstånd, dels därför att de forum som fanns tillhanda sammanträdde allt för sällan. I stort sett all information som behövdes inför beslutsfattandet togs också fram av den dominerande alliansen och sällades på ett lämpligt sätt för att passa dess intentioner. Att de övriga grupperna förhöll sig passiva kan också bero på att de trodde att chansen för att företaget skulle få ny teknik skulle minska om interna bråk skulle blossa upp och dessutom bli kända utanför företaget.

Situationen förändrades radikalt när beslutet fattades om att Demokraten skulle få investera i ny teknik. Då försvann grunden för det kommersiella kraftfältets dominans. Den allmänna uppfattningen inom organisationen (och även inom de övriga A-pressföre-

tagen) var nämligen, att moderbolaget och ägarna skulle trygga överlevnaden för en tidning som fått ny teknik. Ny teknik var symbolen för överlevnad. Det fanns en föreställning om att ekonomin inte längre var något direkt hinder för extraordinära satsningar, även om företaget fortfarande var beroende av kapital från moderbolaget. Den affärsdrivande verksamheten var inte alls lika viktig längre.

En annan starkt bidragande orsak till att mobiliseringen startade, var att den nyanställda redaktionschefen Bert Sjö inte kunde acceptera den verkställande direktörens och annonschefens inflytande över det journalistiska arbetet. Genom att han till fullo aktiverade den makt som fanns i ansvarig-utgivarskapet ökade det redaktionella kraftfältets inflytande markant och var tillräckligt för att markera redaktionen integritet. När sedan övergången till ny teknik kom att upplevas som ett misslyckande utsågs Kurt Nilsson till "syndabock" och utsattes för hård kritik som delvis kanalisades via Bert Sjö.¹⁰)

Redaktionen började föra fram sina synpunkter i företagets styrelse genom Bert Sjö (som ansvarig utgivare) och journalistklubbens representant, samt i företagets övriga interna kommittéer genom redaktionen representanter.

Genom ett stort antal "småkonflikter" i samband med produktionsflödet, resursfördelning, bilagor etc, anpassades idésystemens inflytande över företaget. Det skrivna ordet blev ett instrument som redaktionen utnyttjade mot annonsavdelningen. Genom att bevakningen av annonsörer förändrades och resulterade i ett ökat antal negativa artiklar om dessa, försvårades annonsavdelningens arbete och medförde ytterligare konflikter mellan redaktion och annons. På detta sätt kunde redaktionen hålla konflikterna igång och därmed också anpassningen av parternas inflytande. Till att börja med pågick den huvudsakliga kampen mellan VD och annons på ena sidan och redaktionen på den andra.

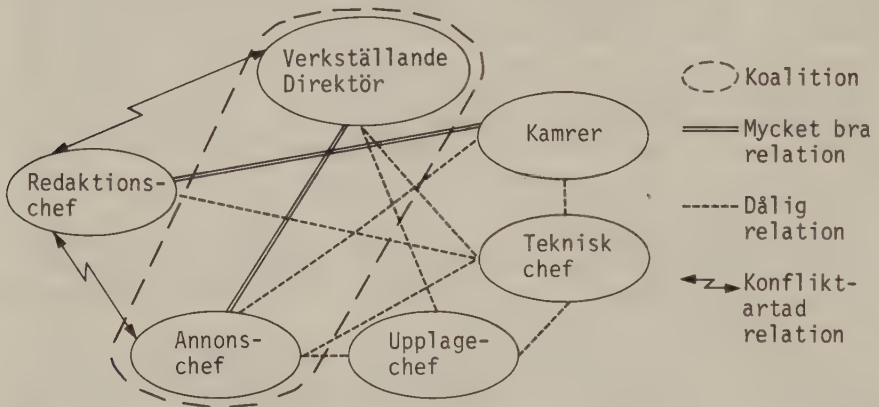
När företaget under våren 1978 skulle anställa en ny kamrer uppstod en konflikt mellan handelsklubben och Kurt Nilsson. När Kurt Nilsson "körde över" såväl handelsklubben som upplagechefen i sitt beslut försämrades relationerna dem emellan avsevärt. Den nye kamrern etablerade dock direkt ett gott förhållande till redaktionschefen och försökte hålla sig utanför den interna maktkampen (och förhöll sig därför relativt passiv i konflikterna). Utfallet av konflikten blev att Bert Sjö fick ett ökat stöd från upplageavdelningen.

Den tekniske chefen försökte att höja avdelningens status men misslyckades och skapade istället försämrade relationer till övriga avdelningar. Han förlorade också grafikernas förtroende vilket kan ha bidragit till att Bert Sjö fick deras stöd.

Missnöjet mot Kurt Nilsson blev kompakt och ledde till att det började ställas krav på att anställa en ny VD. Det redaktionella kraftfältet gjorde sig gällande på många sätt. Journalistklubben sände skrivelser såväl till företagets som till koncernens styrelse. I dessa ifrågasattes Kurt Nilssons kompetens som verkställande direktör för Demokraten. I den lokala styrelsen stöddes kritiken av

Handelsklubbens och Grafiska klubbens representanter.

Ett huvudforum för det redaktionella kraftfältets kamp blev den LSP-kommitté 11) som bildades under våren 1978. Då samtliga avdelningar företrädades i LSP-kommittén krävdes en konflikt som kunde hålla samman alla grupper som anslöt sig till Bert Sjö i kampen mot den härskande alliansen. Totaltäckningarna på Mönäs tätort blev denna frågeställning. Frågan var också mycket känslig för annonsavdelningen som byggt upp en stor del av sin verksamhet kring totaltäckningarna.



Figur 6.2 Relationerna mellan huvudaktörerna under mobiliseringsfasen. (Ej markerade relationer är bra relationer.)12)

Relationerna mellan avdelningscheferna under sommaren 1978 visas i figur 6.2. Som läsaren ser är de flesta relationerna klassade som dåliga, några t o m som konfliktartade. Av figuren framgår också att den verkställande direktören och annonschefen bildar en allians.

När kraven ökade på att upphöra med totaltäckningarna blev utfallet att annonschefen och VD:n fann sin situation ohållbar.

Både från koncernledningens och den lokala styrelsens sida agerade man för att försöka lösa konflikterna. De arrangerade bl a möten där parterna kunde träffas för att "tala ut". Ser man till hela processens utveckling, fick agerandet en bromsande effekt och kunde, om det lyckats, hindra den fortsatta anpassningen av inflytande. När den ökade kommunikationen snarare stärkte konflikten istället för att lösa den, försökte koncernledningen få slut på den genom att erbjuda Kurt Nilsson motsvarande befattning vid ett annat A-pressföretag. Varför erbjöd man t ex inte redaktionschefen motsvarande befattning vid ett annat A-pressföretag istället? Detta är intressant eftersom det visar att det redaktionella kraftfältet även lyckades få stöd av grupper utanför företaget.

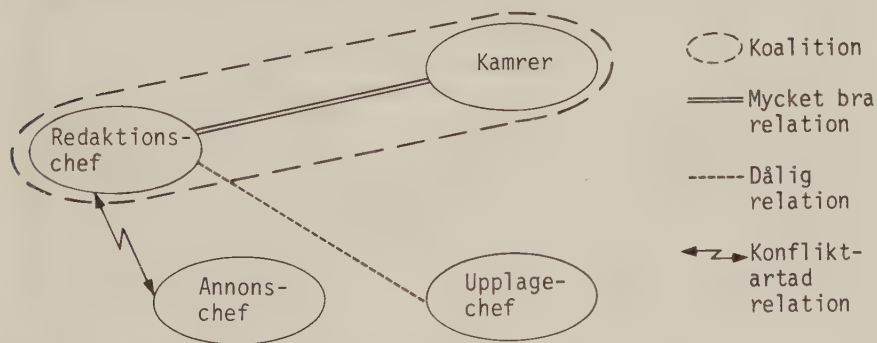
6.3.2 Inbördeskrig

De olika avdelningarnas möjligheter att påverka valet av ny verkställande direktör, var mycket ojämnt fördelade mellan avdelning-

arna. Då beslutet fattades i bolagsstyrelsen saknade annonsavdelningen representant och utestängdes därför i praktiken från möjligheterna att påverka, medan t ex redaktionen hade två representanter - den ansvarige utgivaren och en representant från journalistklubben. Bland de sökande till VD-posten efter Kurt Nilsson fanns Alf Berg som tidigare varit faktor och VD på Demokraten. Grafiska fackklubben ansträngde sig för att få denne till företaget då de förväntade sig att han skulle kunna höja deras status. Något direkt motstånd fanns inte från redaktionen som sannolikt också såg Alf Berg som ett bra alternativ eftersom han inte tidigare hade arbetat inom annonsavdelningar.

Utfallet av i första hand den grafiska gruppens agerande medförde att Alf Berg utnämndes till VD. Om inte redaktionen givit sitt stöd till förslaget är det dock knappast troligt att det hade gått igenom. Alf Berg som formellt utnämndes till VD i november 1978, kunde inte frigöra sig från sin tidigare tjänst förrän i februari 1979. Detta innebar i praktiken att Demokraten blev utan VD under tiden november 1978 till februari 1979. I detta läge fanns det ingen chef som kunde accepteras av alla avdelningar. Några gemensamma diskussioner mellan avdelningscheferna fungerade inte p g a den konfliktfyllda situationen. Sammanträden slutade ofta i gräl mellan avdelningscheferna utan att gemensamma beslut kunde fattas. Den tekniske chefen vars status var mycket låg även inom den egna avdelningen, sade upp sig och lämnade företaget.

Sedan den tekniske chefen lämnade företaget fanns det fyra personer kvar i ledningen, se figur 6.3.



Figur 6.3 Relationerna mellan huvudaktörerna under perioden inbördeskrig. (Bra relationer är ej markerade.)

Kamrern, Mats Karlsson, som förhållit sig relativt passiv i konflikterna kom att få en medlande roll i företaget. Hans goda relationer med redaktionschefen gjorde att dessa två kom att bilda en allians som styrde företaget.

Intressant med denna allians, t ex i jämförelse med den tidigare annonschefens och VD:ns är att den var hemlig. Inte ens under intervjuerna med annonschefen och upplagechefen framgick det att de kände till den. Vid återföringen av resultaten påpekade bl a upplagechefen speciellt att han inte kände till deras samarbete.

I och för sig är det inte konstigt eftersom kamrern och redaktionschefen till stor del smidde sina planer på fritiden. En annan orsak till att de inte kunde upptäcka alliansen var att kamrern förhöll sig passiv i de interna bråken. Det kanske viktigaste utfallet av den hemliga alliansen var att det redaktionella kraftfältet fick ett mycket stort inflytande över resursfördelningen. Detta var speciellt viktigt eftersom budgetarbetet skedde under denna tidsperiod.¹³⁾

Konflikterna mellan redaktion och annons fortsatte till stor del därför att den nyutnämnde annonschefen ansågs vara en representant för fienden, då han tidigare varit biträdande annonschef. Det huvudsakliga konflikttemat var fortfarande totalutdelningarnas roll i företaget.

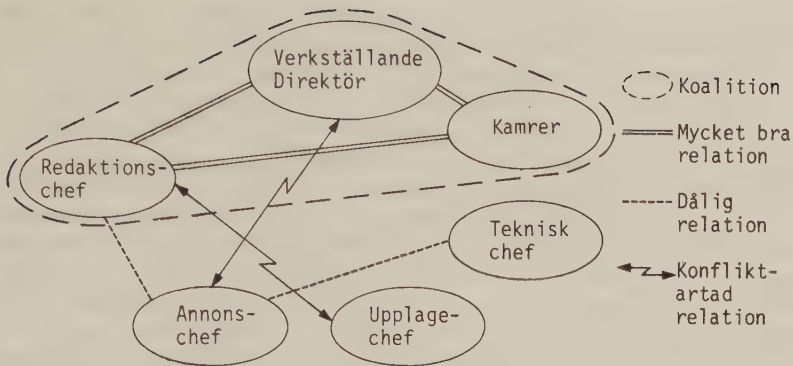
Den kritik som redaktionschefen i allt större utsträckning hade börjat rikta mot upplagechefen försämrade relationen dem emellan och är sannolikt en förklaring till att annonschefen och upplagechefen kom att närma sig varandra. Därmed blev skiljelinjen mellan de traditionellt marknadsinriktade avdelningarna och redaktionen mer markerad.

6.3.3 Ny statsman och fortsatta häxprocesser

När Alf Berg tillträdde VD-posten på heltid, kom han att bilda ett triumvirat tillsammans med redaktionschefen och kamrern. Till sammans dominerade de företags beslutsfattande, se figur 6.4. Fortfarande dominerade det redaktionella kraftfältet, även om trenden nu började vända till förmån för de kommersiella idéerna, (delvis beroende på att företaget åter hade en VD).

Den tekniska avdelningens status höjdes kraftigt när Alf Berg tillträdde och avdelningen var i det närmaste tabubelagd för kritik från andra avdelningar. När den nye tekniske chefen tillträdde, fick han VD:s stöd när han ville göra en översyn av rutinerna i tidningsproduktionen. Den tekniska avdelningens ökade inflytande medförde bl a, att rutinerna ändrades på ett sätt som gynnade dess möjligheter att planera arbetet. Detta skedde till stor del på annonsavdelningens bekostnad, som under Kurt Nilssons tid kunnat kommandera den tekniska personalen att utföra arbetsuppgifter med minimalt varsel. Relationen mellan den tekniske chefen och annonschefen kom därför att bli dålig redan från början, se figur 6.4.

En av de första arbetsuppgifterna för Alf Berg var, att fatta beslut om en reviderad budget. Huvuddelen av budgetarbetet hade gjorts av kamrern under inflytande av redaktionschefen. När nu valet stod mellan att minska anslagen till redaktionens personalbudget (var fråga om nyanställning) och upplageavdelningens marknadsföringsbudget, valde ledningen att minska den senare posten. Detta kan ses som ett konkret utfall av det redaktionella kraftfältets dominans. Upplagechefen som förlorat stora delar av det budgeterade beloppet för marknadsinsatser blev fientligt inställd till redaktionschefen, som han ansåg bar ansvaret för den försvårade arbetssituationen. Förhållandet dem emellan försämrades så, att relationen blev konfliktartad, se figur 6.4. Några egentliga möjlig-



Figur 6.4 Relationerna mellan huvudaktörerna under perioden ny statsman och fortsatta häxprocesser. (Bra relationer ej markerade.)

heter att ge sig in i strid med redaktionschefen hade inte upplagechefen, då motståndarens krafter var alltför stora. Utfallet av en sådan kamp skulle sannolikt inte förbättra upplagechefens situation.

Ursprungskampen mellan redaktion och annons om totaltäckningarna kom att föras vidare till en kamp mellan VD och annons. Alf Berg var mycket negativt inställd till totaltäckningarna. Detta medförde bl a att relationen mellan Bert Sjö och Leif Jonsson blev mindre konfliktfylld även om den fortfarande var dålig. Inflytande-mässigt befann sig annonschefen i samma situation som upplagechefen, dvs att delta i en öppen kamp mot VD:n eller redaktionschefen skulle sannolikt inte förbättra situationen. VD:n Alf Berg gick t o m in och styrde i det avdelningsinterna arbetet på annonsavdelningen; bl a blev det osämja om belöningsssystemet. VD:s agerande var auktoritärt och hans åsikter stred mot den övertygelse som fanns inom annonsavdelningen. Som ett slags "allt att vinna, inget att förlora"-åsikt, gick annonssäljarna till motvärn - en öppen strid blossade upp. VD:s övertag fick som utfall att några annonsförsäljare kom att lämna företaget. Även annonschefen sökte befattningar på andra företag, men valde till slut att stanna kvar på Demokraten. Ett annat utfall av bråket mellan annons och VD blev att totaltäckningarna lades ned och att belöningsssystemet utformades enligt VD:s riktlinjer.

6.3.4 Inhyrd konsult - eller legoknekt?

Upplagechefen, som blivit utsatt för allt mer kritik från redaktionschefen, agerade för att få en utomstående konsult till företaget. Han föreställde sig att en konsult skulle kunna underlätta hans arbetssituation och förstärka hans inflytande inom organisationen. Den verkställande direktören ville som nyanställd få en kraftig ökning

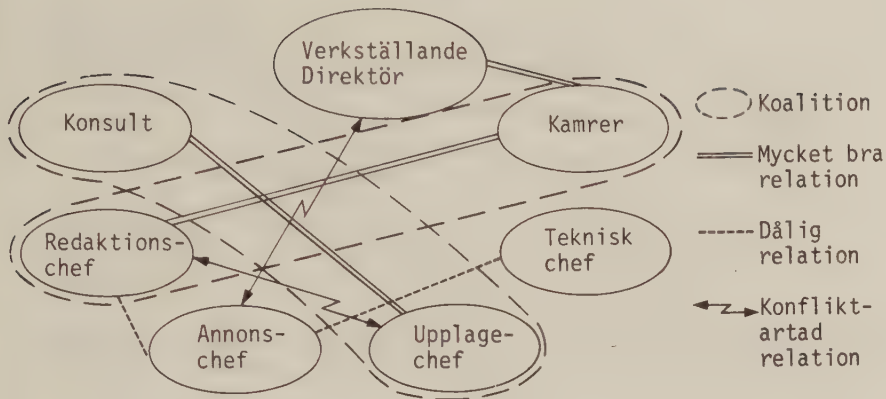
av upplagan vilket delvis skulle visa hans kompetens att leda företaget och stödde därför anställandet av en konsult. Redaktionschefen stödde också tanken på en utomstående konsult därför att han naturligtvis ville öka upplagan, men också därför att han såg det som ett sätt att göra upplagechefen nästan helt betydelselös i den interna kampen. Han föreställde sig att konsulten skulle ta över upplagechefens arbetsuppgifter och i princip göra honom överflödig.

När jag efter ledningens beslut om att satsa på en extraordinär marknadsföringskampanj tillträdde i början av juni 1979, som ansvarig för höstkampanjen, kom detta istället att medföra, att upplageavdelningen kom i förgrunden under hela hösten. Denna centrala position ökade dess inflytande. Det intima samarbetet mellan mig och upplagechefen gjorde att vi bildade en allians som väl hävdade våra gemensamma åsikter i beslutsfattandet, se figur 6.5. Upplageavdelningens ökade inflytande aktiverades vid kontinuerliga kampanjsammanträden och utfallet blev att de övriga avdelningarna fick planera sitt arbete efter kampanjen istället för som tidigare tvärtom, dvs om det överhuvudtaget funnits någon samordning mellan avdelningarna. Konkret visade detta sig genom att redaktion och annons fick upprätta och lämna planer på höstens aktiviteter till upplagechefen.

Mina goda kontakter med VD försökte både upplagechefen och annonschefen att utnyttja för att få en bättre relation till VD. Det innebar t ex att de bad mig att argumentera för åsikter, som kunde hjälpa dem. Detta medförde i sin tur att annonschefen delvis kom att stödja den nya konstellationen mellan mig och upplagechefen.

Det starka triumviratet mellan VD, redaktionschef och kamrer bröts sakta sönder under perioden. Främst visade detta sig i att VD inte ville styras av redaktionschefen och därför markerade sitt oberoende, se figur 6.5.

Kamrerns och faktorns roll minskade eftersom VD:n dominerade deras arbeten. Relationerna mellan upplagechefen samt mellan den verkställande direktören och annonschefen var fortfarande konfliktartade. Som helhet medförde denna period att maktkonstellationerna var mer splittrade och att de redaktionella kraftfältens dominans minskade ytterligare.



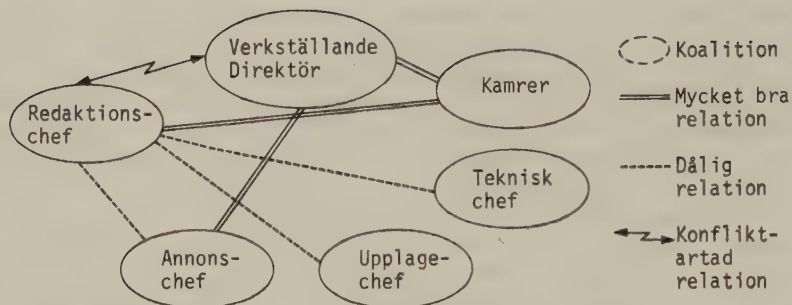
Figur 6.5 Relationerna mellan huvudaktörerna under perioden med en konsult i företaget. (Övriga relationer är bra relationer.)

6.3.5 Depression

När relationen mellan VD och redaktionschef försämrades ytterligare och slutligen övergick i en öppen strid dem emellan kom slutligen det kommersiella kraftfältet långsamt att överta dominansen över företaget. En skarp skiljelinje markerades mellan kraftfälten i Ristorpsfrågan. Redaktionschefen pläderade helt i linje med det redaktionella kraftfältet, att företaget borde agera mer efter en expansionistisk strategi, som innebar att man satsade på Ristorp. VD:n som hade ansvaret för ekonomin förespråkade istället en mer koncentrerad strategi, dvs att koncentrera resurserna till redan etablerade områden. Eftersom redaktionschefen drev frågan mycket hårt kom parterna att konfronteras i en mängd forum. Båda sökte stöd internt och externt för att vinna kampen.

I takt med att det ekonomiska läget i landet försämrades, minskade utsikterna för att bidragen skulle öka, vilket i sin tur ställde högre krav på att förbättra den kommersiella kopplingen. Detta kan vara en förklaring till att VD:n kom att närma sig marknadsavdelningarna. Relationen till annonschefen kom t o m att bli mycket bra. Detta gjorde att annonschefen internt fick ett övertag gentemot redaktionen. Ett utfall av de kontinuerliga bråken blev att olika former av totalutdelningar återinfördes.

Kampen mellan redaktionschef och verkställande direktör mynnade ut i en strid om vem som egentligen skulle bestämma över företaget, se figur 6.6. Båda parter prövade sina krafter i relativt bagatellartade frågor, dvs frågor som i normalfallet hade lösts mycket snabbt. Istället kunde diskussioner i dessa frågor leda till öppna gräl mellan VD:n och redaktionschefen, som i sin tur fick en handlingsförlamande effekt på hela företaget.



Figur 6.6 Relationerna mellan huvudaktörerna under depressionsperioden. (Bra relationer är ej markerade.)

6.4 Sammanfattning och en komparativ analys

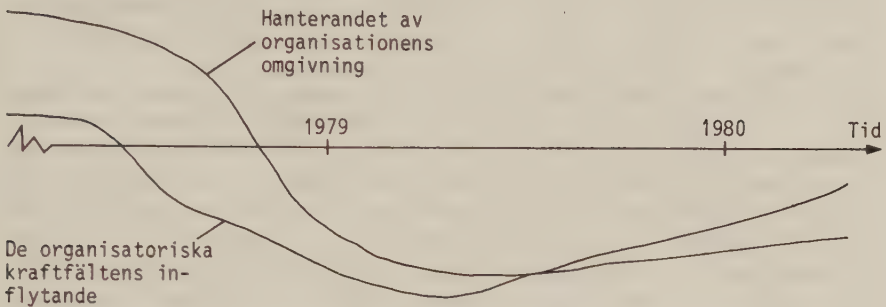
Bakom det ytliga organisatoriska spelet förefaller det som om det fanns två kraftfält som kämpar om att dominera företaget. I det konkreta fallet har jag kunnat studera en cykel där först det kommersiella kraftfältet har dominerat för att ganska abrupt ersättas av det redaktionella, för att senare långsamt återta herraväldet över företaget. I figur 6.7 har jag grafiskt försökt att sammanfatta, dels maktförskjutningen och vågrörelsen i de organisatoriska kraftfältens inflytande, dels vilket kraftfält som dominerar hanterandet av organisationens omgivning. Att kurvan är fasförskjuten beror på att det dominerande kraftfältets inflytande måste aktiveras i beslut som förändrar agerandet t ex vid budgetarbetet.¹⁴) I figur 6.7 finns också exempel på händelser som nämnts utförligare i den tidigare texten.

Genom att dela upp utvecklingen i två faser - där den första fasen omfattar det redaktionella kraftfältets ökade inflytande fram till februari 1979 och den andra fasen, det kommersiella kraftfältets ökade inflytande - är det möjligt att göra en komparativ analys av utvecklingen. Frågor som jag vill försöka besvara är; vad är det som utlöser de kraftiga förändringarna i kraftfältens inflytande? Finns det några ingredienser som är speciellt viktiga eller nödvändiga för processen?

Nedan skall jag börja med att presentera några dimensioner som jag funnit som intressanta, med illustrationer från fallet. De begrepp som jag valt att kommentera ytterligare är a) förändringsmekanismer - det som utlöser förändringar i kraftfältens inflytande, b) fältherrar - personer som leder parternas kamp, c) konfliktämnen - "heta frågor" som kan utnyttjas för att hålla kampen igång och d) konfliktarenor - platser där parterna kan mötas för att kämpa mot varandra.

I fas I utlöstes förändringen av att företaget fick investera i ny teknik vilket de anställda uppfattade som att moderbolaget skulle se till att företaget kunde överleva även vid större underskott. Detta gjorde att den härskande alliansen förlorade en stor del av

Kommersiellt kraftfält
Graden av inflytande



Graden av inflytande
Redaktionellt kraftfält

FAS I		FAS II		
- Oktober 1978 (gäller alltså också perioden före 1978)	Nov-feb 1979	Feb-maj 1979	Jun-dec 1979	1980-
Kurt Nilsson är VD Tidsperioden under och efter övergången till ny teknik Totaltäckningarna inleds Företaget anställer ny redaktionschef och inrättar en kamrerstjänst som nyanställs Ny faktor i samband med övergången till ny teknik Perioden avslutas med att såväl anonschefen som den verkställande direktören lämnar företaget	Under denna period är företaget i praktiken utan VD då Alf Berg som skall tillträda fortfarande är placerad i Söderstad Leif Jonsson har tillträtt befattningen som annonschef Faktorn säger upp sig och lämnar företaget	Alf Berg tillträder på heltid sin tjänst i Mönäs Företaget anställer ny teknisk chef Totaltäckningarna upphör	Konsult finns i företaget som ansvarig för höstkampanjen	Produktionsbidragets ökningsstagnerar Ny ansvarig utgivare

Figur 6.7 Sammanfattning av maktskiftet 1978 - 1980 på Demokraten med exempel på viktiga händelser. Den övre linjen markerar ett maximalt inflytande från det kommersiella kraftfältet medan den undre linjen markerar ett maximalt inflytande från det redaktionella kraftfältet. Mittlinjen markerar ett läge där kraftfälten har ett lika stort inflytande.

sitt inflytande. I fas II var det åter ekonomin som var den utlösande faktorn. Ledningen blev medveten om att produktionsbidragen inte skulle öka i förväntad takt samtidigt som moderbolaget inte ökade sina tillskott. Därmed ställdes större krav på att förbättra den kommersiella kopplingen. Detta gjorde att den nyanställda VD:n Alf Berg allt mer började stödja marknadsavdelningarna.

Den andra dimensionen är att det behövs fältherrar. Om ingen ställer upp på att leda bärarna av ett kraftfält kommer sannolikt ingen maktförskjutning att äga rum. Detta förhållande existerade innan Bert Sjö hade tillträtt som redaktionschef. Senare blev den ansvarige utgivaren och den verkställande direktören fältherrar för varsitt kraftfält. En speciell situation kan sägas ha rått under skedet med "ny statsman och fortsatta häxprocesser", eftersom VD:n och den ansvarige utgivaren bildade en allians. Den andra parten i konflikten var annonsgruppen, men eftersom annonschefen inte ställde upp som fältherre kom konflikterna att utebli och ledde istället till ett nästan totalt inflytande från den härskande gruppens sida. Annonssäljarna försökte att agera för att förbättra sin situation, men misslyckades.

Den tredje dimensionen är konfliktarenor. I fas I kunde makten mobiliseras i LSP-kommittén och styrelsen, som var platser som främst valdes av den redaktionella kraftfältets grupp. I fas II kom de återkommande formatmötena att bli konfliktarenor. När man ser på dessa arenor, finns det några grundläggande olikheter. För det första kunde det redaktionella kraftfältet mobilisera mer inflytande i LSP-kommittén och styrelsen eftersom de helt enkelt hade fler representanter i dessa forum men också därför att motparten var mer känslig för kritik som fördes fram på dessa arenor. Därför är det inte alls konstigt att det var de redaktionella grupperna som drev LSP-arbetet hårdast medan VD:n tillsammans med annonschefen bojkottade verksamheten.

När det redaktionella kraftfältet blivit dominerande fanns det heller inte alls samma motiv till att fortsätta med LSP-arbetet vilket kan vara en förklaring till att det långsamt självdog. I fas II kom formatmötena att bli en konfliktarena vilket bör ha gynnat det kommersiella kraftfältet. Främst därför att redaktionschefen ensam skulle företräda redaktionen.

Den sista väsentliga dimensionen är konfliktämnen - har man inget att strida om blir det ju inga konflikter. I fas I var det totalutdelningarna som blev detta ämne, medan det i fas II inte finns något självklart ämne för konflikter.

I figur 6.8 har jag sammanfattat de viktigaste ingredienserna från den komparativa analysen.

Ett delsyfte med denna bok är att besvara frågan: Hur påverkas de organisatoriska kraftfältens inflytande av att företaget kan få (kan skaffa) bidrag? I detta kapitel har jag visat, att det var föreställningar om ekonomin och möjligheterna att få (skaffa) bidrag som utlöste förändringsprocessen. I fas I föreställde sig aktörerna inom Demokraten att investeringen i ny teknik också innebar att moderbolaget skulle trygga organisationens överlevnad. Innebörden av detta är att företagets möjligheter att få (kunna skaffa) bidrag

	<u>Fas I</u>	<u>Fas II</u>
Förändringsmekanismer	Ekonomin-ny teknik, moderbolagets stöd	Ekonomin-produktionsbidraget
Fältherrar	Ansvarig utgivare och VD	Ansvarig utgivare och VD
Konfliktarenor	LSP-kommitté och styrelse	Formatmöten
Konfliktämnena	Totalutdelningarna	Fler små konflikthärdar

Figur 6.8 Några sammanfattande ingredienser för att åskådliggöra organisationens inre dynamik

ansågs som mycket goda. I fallet såg läsaren att detta förhållande förstärkte det redaktionella kraftfältets inflytande. Det ekonomiska läget i samhället blev kärvare och företagsledningen fick signaler om att produktionsbidraget inte skulle bli föremål för några höjningar. Samtidigt ansågs moderbolagets möjligheter att höja bidragen som begränsade. Detta ledde till en förväntan om att det skulle bli svårt att få (kunna skaffa) större bidrag. En förväntan som i fallet förstärkte det kommersiella kraftfältets inflytande. Svaret på frågan som formulerades i delsyftet kan uttryckas på följande sätt: Det redaktionella kraftfältets inflytande förstärks om den förväntade möjligheten att få (kunna skaffa) bidrag ökar, medan det kommersiella kraftfältets inflytande förstärks om möjligheten att få (kunna skaffa) bidrag minskar. Viktiga ingredienser i förändringsprocessen är fältherrar, konfliktarenor och konfliktämnena.

Noter kapitel 6

- 1) Demokraten, Mönäs. Rapport från besök den 7-8 juni 1973.
- 2) Styrelseprotokoll - 691025 - § 7, 700206 - § 3 och 700405 - § 5.
- 3) Styrelseprotokoll - 760123 - § 7.
- 4) Skrivelse till annonsavdelningen, verkställande direktören och styrelsen från Bert Sjö - 780403. Bilaga till styrelseprotokoll 780403.
- 5) Den dåvarande redaktionschefen Bert Sjö påpekar i efterhand att detta bara innebar att de följde de publicistiska värderingarna.
- 6) Brev till Demokratens styrelse från Handelsklubben - 780403.
- 7) Överenskommelsen gällde hela årets annonsering inkl totalutdelningarna.
- 8) Brev till Demokratens styrelse från Konsumentföreningen Mönäs - 780912
- 9) Brev till Presstödsnämnden från Annonsnyheter i Mönäs AB - 781130.
- 10) Det är antagligen naturligt att den verkställande direktören resp ansvarige utgivaren blir centralfigur i den interna maktkampen. Möjligheten att aktivera inflytande för övrig personal ökar om deras åsikter kanaliseras via dessa, eftersom de sitter i olika beslutande organ.
- 11) LSP = Långsiktig strategisk planering. Vid de tillfällen där jag deltog märktes det klart hur redaktionen försökte få stöd av mig i diskussionerna, försök som inte var helt utan framgång.
- 12) I ett relativt tidigt skede försökte jag summera relationerna mellan aktörerna i enkla sociogram för att lättare kunna analysera den inomorganisatoriska utvecklingen. För att få ytterligare information om hur aktörerna såg på relationerna till övriga medarbetare lät jag dem vid intervjuerna markera alla relationer mellan huvudaktörerna i företaget under de fem tidsperioderna. Den skala som de fick utnyttja hade jag fastställt till mycket bra, bra, dålig och konfliktartad relation. Därefter lät jag dem kommentera alla relationer under de fem tidsperioderna. Med stöd av detta datamaterial sammanställde jag min bild av relationerna under de fem tidsperioderna. Det är denna bild som återges i texten. Som underlag använde jag alltså inte bara enkätsvaren utan också de kompletterande

intervjuerna. Det är alltså inte någon direkt summa av aktörernas svarsbilder, utan en egen tolkning av utvecklingen där aktörernas bilder naturligtvis utgjort ett väsentligt underlag. Främst skiljer sig min bild från aktörernas beträffande deras egna relationer till andra, där de genomgående satte mer positiva relationer än vad jag och delvis övriga aktörer upplevde. Dessutom, vilket är mycket intressant, hade flera aktörer inte noterat de mycket goda relationerna mellan kamrern och redaktionschefen.

Detta kan vara en förklaring till att kamrern lyckades upprätthålla sin medlande position i företaget. Att de träffades flera kvällar i veckan och drog upp regelrätta strategier (enligt intervjumaterial och egna iakttagelser) för hur de skulle agera i företaget anser jag vara tillräckligt för att se dem som en kraftfull allians. I efterhand har aktörer uttryckt sin förvåning över denna allians men menat, att de med stöd av den har kunnat få en förståelse för varför beslutsfattandet kunde få en så stark koppling till redaktionens intressen. Ingen av aktörerna har uttryckt att det finns direkta felaktigheter i mina figurer över relationerna mellan huvudaktörerna när jag presenterat hela analysmaterialet.

- 13) Alf Berg var med om att fatta de formella besluten i budgetarbetet men var i stort sett tvungen att lita till det material som presenterades av kamrern (och redaktionschefen).
- 14) I metodavsnittet skrev jag att intervjuerna bl a hade som syfte att testa mina tolkningar av datamaterialet. Min analys och mitt sätt att åskådliggöra maktskiftesprocessen i den inre dynamiken var ett moment som testades på aktörerna. Till att börja med fick jag en intuitiv uppfattning om att händelseförloppet i Demokraten hade haft en utveckling som kunde liknas vid en vågrörelse, där kraftfältens inflytande över beslutsfattandet skiftade under den studerade tidsperioden. Med denna intuitiva uppfattning gjorde jag ett enkätunderlag som bestod i att aktören för var och en av de fem perioderna skulle markera graden av inflytande från det kommersiella kraftfältet och det redaktionella. På fem rätta linjer skulle aktören med ett kryss markera kraftfältens relativa inflytande. Jag ställde också frågor om vad han menade med respektive kraftfält och bad aktören dessutom om att konkret exemplifiera skillnaderna i markeringar.

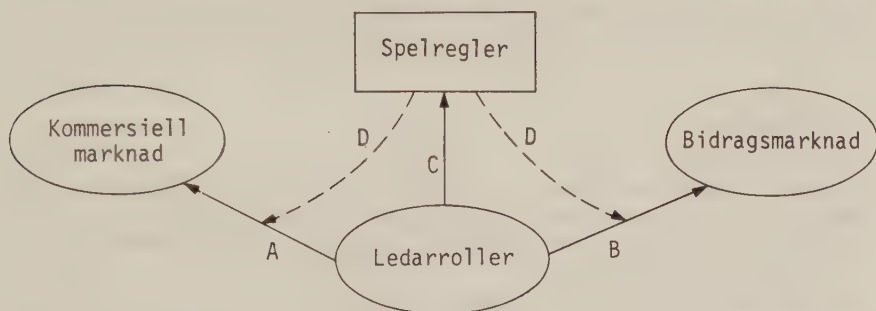
Vid en analys av detta material fick jag dels information om att det fanns en motsvarande bild av kraftfältens inflytande hos aktörerna som den som redovisas i figuren. Allmänt om deras svar på mina frågor kan man säga, att alla hade problem med att ge en kortfattad konkret definition på vad de menade med de två kraftfälten. Däremot gav de flera exempel på att de kopplade samman det kommersiella kraftfältet med annonsavdel-

ningen och den verkställande direktören, medan redaktionen representerade ett redaktionellt kraftfält. Styrkt i min uppfattning om att det var riktigt att åskådliggöra händelseutvecklingen med en vågrörelse lät jag aktörerna läsa min analys och kommentera den. Därvid kom ingen att ifrågasätta mina tolkningar beträffande den översiktliga bilden. Man skall dock komma ihåg att det är fråga om en relativt grov avbildning och att graden av inflytande och de exakta tidpunkterna för skiftningarna naturligtvis alltid kan ifrågasättas. Däremot anser aktörerna i företaget att bilden av händelseförloppet i stort överensstämmer med den som ritats i form av en vågrörelse enligt figuren.

KAPITEL 7 LEDARROLLER OCH BIDRAGSUTVECKLANDE STRATEGIER

7.1 Introduktion

I detta kapitel skall jag berätta om tre ledarroller i anslutning till delar av den modell som presenterades redan i kapitel 1. Grundelementen i företagets omgivning: a) den kommersiella marknaden, b) bidragsmarknaden och c) spelreglerna. Företagsledningen träder in på denna scen och agerar i en roll mot den kommersiella marknaden, en annan roll mot bidragsmarknaden och en tredje roll mot spelreglerna. I olika skepnader agerar ledningen med aktiviteter riktade mot respektive omgivningselement för att förbättra företagets situation, A, B och C i figur 7.1



Figur 7.1 Företagsledningens aktiviteter riktade mot den kommersiella marknaden, bidragsmarknaden och spelreglerna - en principskiss.

Företagsledningens aktiviteter har jag renodlat i de tre ledarrollerna - kommersiörrollen (A), subsidiörrollen (B) och justitiörrollen (C). Kommersiören försöker att förbättra den kommersiella kopplingen, subsidiören försöker att förbättra bidragskopplingen, medan justitiören försöker att skapa gynnsamma spelregler för att den kommersiella kopplingen och/eller bidragskopplingen skall förbättras (D i figur 7.1).

I företag som Demokraten inrymmer sannolikt samtliga tre rollerna viktiga funktioner som måste uppfyllas för att företaget skall kunna överleva och utvecklas. Speciellt fokuseras kopplingen till bidragsmarknaden och spelreglerna. Innan jag närmare kommenterar respektive roll vill jag betona att klassificeringen har karaktären av "idealtyper" som är förenklade och renodlade. Att jag ändå gör denna klassificering av ledningens aktiviteter beror på att jag anser att den kan utgöra en referenspunkt för att hjälpa till att analysera andra organisationer. I slutet på detta kapitel ägnas dessutom ett avsnitt åt att diskutera två mellanformer. I samma avsnitt tar jag också upp frågan om hur ledarrollerna samspekar och vilka kon-

flikter som kan finnas mellan dem. Under avsnittet om subsidiörrollen skriver jag också några sidor om bidragsutvecklande strategier.

7.2 Kommersiör

De viktigaste aktiviteterna i kommersiörrollen är antagligen att penetrera den nuvarande kommersiella marknaden bättre med befintliga produkter och/eller att söka nya produkter och marknader. De aktiviteter som genomförs bl a vid marknadsföringen är i huvudsak till för att "hålla ställningarna". Däremot finns det möjligheter att "tjäna pengar" med andra produkter. I Demokraten var civilverksamheten och annonsbilagor sådana exempel. En annan typ av kommersiöraktiviteter är de samverkansaktiviteter som Demokratens ledning ägnade sig åt främst innan beslut fattades om ny teknik. I avsnittet om höstkampanjen 1979 finns en redogörelse för de kommersiöraktiviteter vars syfte är att höja (eller hålla) upplagan.

7.3 Subsidiör

Gentemot bidragsmarknaden tillgriper ledningen subsidiörrollen. Inom ramen för den formella bidragskopplingen kunde företagsledningen i Demokraten göra relativt noggranna ekonomiska kalkyler för olika aktivitetens utfall t ex produktionsbidragets storlek om man konsekvent ökade tidningens omfång med ett visst antal sidor (redaktionell text) eller om upplagan på utgivningsorten ökade med ett visst antal exemplar. Med stöd av kalkylerna kunde beslut fattas som anpassade företaget på ett sätt som maximerade intäkterna. Ett annat kännetecken för ledningsaktiviteterna inom den formella bidragskopplingen var att integrationen mellan bidragsgivare och bidragsmottagare var liten - i praktiken kunde kontakten dem emellan begränsas till ansökan om bidrag och besked om bidrag samt eventuellt något besök från revisorer (som kontrollerade upplagan m m). De personliga relationerna spelade en ringa roll inom ramen för de fastställda reglerna.

Till skillnad från den formella bidragskopplingen präglades den informella bidragskopplingen av täta kontakter mellan företag och bidragsgivande organ, vilket kan förklaras av budgetprocessens stora betydelse. Bidragsgivare och bidragsmottagare träffas regelbundet dels för att fastställa budgetens storlek och innehåll, dels för att följa upp verksamhetens ekonomiska utfall. Förhandlingssituationen gör det svårt för ledningen att planera för längre tidsperioder än ett år i taget - man vet inte storleken på det följande årets bidrag. Det har visat sig att de personliga relationerna spelar stor roll för den informella budgetkopplingen.

7.3.1 Bidragsutvecklande strategier

Genom att införa begreppen bidragsform och bidragsgivare är det möjligt att diskutera bidragsutvecklande strategier, dvs strategier som syftar till att förbättra bidragskopplingen. Hörnstenarna är nuvarande och nya bidragsformer samt nuvarande och nya bidragsgivare, se figur 7.2. Med bidragsgivare avses den (de) person/organisation(er) som ger företaget direkta eller indirekta bidrag. Med bidragsform avses bidragets konstruktion, vilken kan uttryckas bl a i dimensionerna direkta/indirekta bidrag och permanenta/icke permanenta bidrag. De fyra budgetutvecklande strategierna institutionalisering, kontaktetablering, metodutveckling och differentiering bildar innehållet i matrisen. Strategiernas innehåll kommenteras i den följande texten med hjälp av exempel från Demokraten, A-pressen och dagspressen.

Bidragsform \ Bidragsgivare	Nuvarande bidragsgivare	Nya bidragsgivare
	Nuvarande bidragsformer	Nya bidragsformer
Nuvarande bidragsformer	Institutionalisering	Kontaktetablering
Nya bidragsformer	Metodutveckling	Differentiering

Figur 7.2 Bidragsgivare/bidragsformsmatris

På samma sätt som man skall se indelningen i de tre ledarrollerna som renodlade "idealtyper", skall man betrakta denna matris som en klassificering som kan utgöra en referenspunkt för forskaren eller företagsledaren för att sortera bidragsutvecklande aktiviteter och mer systematiskt undersöka tänkbara strategier.

Institutionalisering

Institutionaliseringsstrategin innebär att organisationen försvarar de befintliga bidragen och försöker att få dem att bli allmänt accepterade. Eftersom det är hård konkurrens om bidragen från både den formella och den informella bidragskopplingen gäller det att skapa legitimitet för att det egna företaget skall få bidrag även i framtiden. Vid den informella bidragskopplingen försökte Demokraten visa att det var värt att satsa på företaget genom att visa upp en rationell fasad med hjälp av dokumenterat material bl a i form av marknadsplaner och långsiktsplaner. Tidningsföretagen har också varit måna om att peka på den speciella roll som dagspressen spelar för vårt demokratiska system och på det sättet fått goda argument för särbehandlingen. Dagspressen besitter en relativt unik position eftersom företagen i sin egen produkt kan skapa en opinion för bidragens berättigande.

Att Demokraten lyckats väl med institutionaliseringsstrategin i relationen till moderbolaget bekräftas av att det aldrig (1978-1980) var någon diskussion om företaget skulle erhålla bidrag eller ej, utan förhandlingarna upphöll sig kring bidragens storlek. Demokraten ansågs befinna sig i en konkurrensmässigt speciellt svår situation och behövde därför bidrag för att kompensera uteblivna intäkter från den kommersiella kopplingen.

För att inte bidragen skall ifrågasättas är det också viktigt att utnyttja dem på ett sätt som inte kan stöta bidragsgivaren t ex visade det sig bland A-pressföretagen att man avstod från att konkurrera med kraftiga prissänkningar på abonnemang eftersom man ansåg att det skulle kunna leda till en negativ presstödsdebatt. När Demokraten slutade med totaltäckningarna berodde detta delvis på att man var orolig för kritik, speciellt efter det att ett annonsblad hade skrivit till presstödsnämnden och ifrågasatt om produktionsbidraget fick utnyttjas för att dela ut tidningen gratis en dag per vecka.

Institutionaliseringsstrategin innebär också att ledningen försöker att öka bidragen genom att uppbåda tidigare bidragsgivare att ge större subsidier.

Kontaktetablering

Kontaktetableringsstrategin innebär att företagsledningen söker nya bidragsgivare som kan tillföra företaget resurser inom ramen för tidigare bidragsformer.

Ett exempel på kontaktetablering visas i spelet kring inrättandet av produktionsbidraget. En representant för koncernstaben (A-pressen AB) berättar:

"Våra företag drabbades av en mycket ogynnsam ekonomisk utveckling, allt gick ner i botten. Då stod man inför läget att detta klarar inte ägarna längre. Vi försökte hitta en ny konstruktion för tidningsverksamheten. Det var ett febrilt arbete och vi prövade den ena idén efter den andra. Vi hade ett program framme som var rätt stenhårt och hade inneburit att vi avvecklat ett flertal tidningar och ersatt dem med veckoeditioner. Vi insåg att programmet inte skulle kunna genomföras rent politiskt och jobbade därför vidare med att försöka hitta något. Det var då tanken föddes. Hur skulle staten kunna hjälpa till? En konstruktion utvecklades relativt snabbt som innebar att staten skulle gå in med produktionsbidrag. Upp till en miljon per tidning tyckte vi var enorma pengar."

"Det är klart att som påtryckningsgrupp var vi rätt betydande. Rent politiskt var ju också situationen den att vi hade en socialdemokratisk regering som så att säga kunde besluta."

Vilken inverkan som A-pressens agerande haft "objektivt" på produktionsbidraget är det mindre väsentligt att diskutera i detta sammanhang, utan det viktiga är att ledningen har en föreställning om att aktiviteterna haft avsedd verkan. Av citaten framgår helt klart

att de betraktat strategin som en framgångsrik väg. Därför anser jag att det också är troligt att man även i framtiden agerar i rollen som subsidiör.

Samma person vid koncernstaben berättar vidare:

"Man kan ju inte ta ett sådant här beslut enbart av eget intresse utan man måste ju också visa och förklara varför det har ett allmänt intresse. Där visade vi på den uppfattningen att det är ett demokratiskt intresse att ha en vidare spridd press."

Detta citat visar den kanske viktigaste uppgiften, att vaska fram de rätta argumenten för att just deras intressen skall särbehandlas. Det gäller att ge beslutsfattarna argument och underlag som gynnar den egna organisationen.

I Demokraten exemplifieras kontaktetableringsstrategin i sökandet efter bidragsgivare för att kunna starta och trygga utgivningen av den handikappvänliga tidningen.

Metodutveckling

Metodutvecklingsstrategin utmärks av att organisationen har en uppsättning bidragsgivare som man vill få kontinuerliga och större bidrag ifrån. Här är det viktigt att man inte stirrar sig blind på de bidrag som kan tillföras organisationen direkt i form av pengar, utan ser på åtgärder som förbättrar organisationens ekonomiska situation i sin helhet.

En stor del av det stöd som företaget erhåller får man nämligen indirekt i flera former. Exempel på direkta och indirekta stödformer är följande:

Direkta stödformer

Produktionsbidrag

Ägartillskott

Subventionerade lån

Aktieförvärv

Utvecklingsbidrag

Distributionsbidrag

Indirekta stödformer

Minskade uttag, t ex
momsbefrielse och
lägre reklamskatt

Konkurrensminskande, t ex
förbud, tullar, skatter etc

Konstruera marknader, t ex
genom att införa annon-
seringsskyldighet eller
att bidragsgivaren köper
varor till överpriser.

Här vill jag speciellt poängtera de indirekta stödformerna eftersom de ofta utelämnas när man i den allmänna debatten diskuterar bidragen till företag. Enbart utifrån ovanstående exempel

finns det oerhört många bidragskombinationer som kan undersökas av företagsledningen. När de direkta bidragen kritiseras kan företagsledningen försöka omvandla dem till ett indirekt bidrag och därmed mildra kritiken. Ser man till dagspressen är det få som diskuterar de bidrag som tillförs indirekt via momsbefrielsen och den lägre reklamskatten. Detta har medfört att de tidningar som ej erhåller produktionsbidrag betraktas som mer traditionella företag i den allmänna debatten trots att det indirekta stödet i många fall är minst lika stort som produktionsbidraget. Metodutveckling innebär alltså att företagsledningen aktivt söker bidragsformer som kan förbättra bidragskopplingen. Exempel på metodutveckling är Demokratens försök att erhålla kontinuerlig hjälp med att värva abonnenter genom att bilda tidningskommittéerna. Ett annat exempel var när Demokraten försökte bilda en lokalt anknuten tidningsfond vars avkastning skulle tillfalla företaget. Ansökan om marknadsföringsbidrag från moderbolaget inför höstkampanjen 1979 kan också ses som en form av metodutveckling då företaget ville komplettera budgetanslagen med extra tilldelning för specificerade åtgärder.

Differentiering

Differentiering innebär att ledningen söker nya bidragsgivare med nya bidragsformer. Att det är fråga om nya bidragsformer har oftast inget egenvärde utan är en nödvändig anpassning för att kunna värva fler bidragsgivare. Exempel på detta kan vara specialarrangemang som Demokraten upprättat med organisationer inom arbetarrörelsen för att få någon form av indirekt ersättning.

7.4 Justitiör

Som justitiör agerar ledningen för att göra spelreglerna förmånliga för den egna organisationen och/eller ogynnsamma för konkurrerande företag. Eftersom resultaten kan utläsas i den kommersiella kopplingen och i bidragskopplingen är effekterna indirekta.

När jag riktar blicken mot de informella spelreglerna är det svårt att bryta ut justitiöraktiviteterna eftersom reglerna formas och omformas kontinuerligt i interaktionen mellan företag och omgivning. Ser man till de formella spelreglerna är det lättare att renodla justitiörrollen.

Om jag för ett ögonblick lämnar Demokraten och istället ser till hur dagspressens branschorgan agerat, kan jag exemplifiera justitiöraktiviteterna. Som exempel utnyttjas hur Svenska Tidningsutgivareföreningen (TU) hanterade hotet från framväxten av annonsblad. Detta har bl a skett genom att förbjuda egna medlemsföretag att starta annonsblad.

I ett uttalande den 21 maj 1980 säger TU:

"att tidningsföretagen inte själva skall engagera sig i utgivning av annonsblad såvida inte utgivningen tillkommit och sker som ett led i aktiva motåtgärder mot annat annonsblad inom tid-

ningens spridningsområde eller för att förhindra uppkomsten av sådana och heller inte i tryckning av lokalt och regionalt spridda annonsblad som kan vara till skada för annan tidning utgiven av tidningsföretag representerat i TU, samt att tidningarna - gärna i samverkan - i sin produktutveckling och marknadsföring aktivt skall vidta åtgärder för att möta konkurrens från annonsblad".

(SOU 1980:32 sid 70)

Det kan med tanke på den kommersiella kopplingen tyckas egenomligt att förbjuda annonsbladsutgivningen då produkten på ett naturligt sätt skulle kunna smälta in i tidningsföretagens verksamhet. Ser man till justitiöraktiviteternas betydelse är det lättare att förstå åtgärden.

Tillsammans med Journalistförbundet har TU med skrivelser arbetat Kommunförbundet samt samtliga kommuner och landsting för att få dessa att upphöra med all annonsering i annonsblad, enligt SOU 1980:32. I skilda sammanhang har både TU och Journalistförbundet pekat på att samhället måste ta itu med annonsbladen som hotar tidningsutgivningen. Det finns de som menat att annonsbladsutgivningen borde förbjudas eller åtminstone beskattas hårdare än annan reklam.

Strategin är helt klar - "gör det svårare för annonsbladen via förändringar i spelreglerna och förbättra därmed resultaten för tidningsföretagen från den kommersiella marknaden". För att kunna följa denna strategi underlättar det naturligtvis om inte medlemsföretagen sysslar med annonsbladsutgivning.

När åtgärder från samhällets sida för att stoppa eller försvåra annonsbladsutgivningen uteblev, ledde detta till att TU omprövade sitt ställningstagande. Under våren 1982 fattades ett beslut om att tidningarna inom sitt eget spridningsområde skulle tillåtas att starta egna annonsblad. Enligt Pressens Tidning hade Stockholmstidningens direktör väckt ett motförslag då han hyste vissa farhågor mot beslutet. Jag citerar Pressens Tidning:

"Direktör Sven Andersson, som befarade att fältet nu skulle släppas fritt för ett annonsbladskrig av dansk modell och menade att branschen inte längre skulle kunna vända sig till staten för hjälp mot annonsbladen".

(Pressens Tidning 1982, nr 6, sid 20. Min understrykning.)

Den sista delen av detta citat anser jag bekräftar att man ser myndigheter (staten) som en måltavla för justitiöraktiviteter och att man väger möjligheten att förbättra sin marknadsposition genom att själva starta annonsblad, mot möjligheten att via statsmakterna göra annonsbladsutgivarnas verksamhet oförmånlig.

Ett konkret exempel på motsvarande aktiviteter inom Demokraten är ett försök att ändra på 20%-spärren. Ledningen ville kunna få nästan lika stort produktionsbidrag efter det att man passerat

20% i hushållstäckning på utgivningsorten. Därför har företagsledningen vänt sig till representanter inom bolagsstyrelsen som i sin tur har kontakter med regering och riksdag, samt till A-pressen AB:s koncernstab för att få dem att agera i frågan. Med sitt agerande har Demokratens företagsledning (det kan finnas andra företagsledningar som uttryckt samma sak för ägarna och A-pressen AB och därmed bidragit till försöken att förändra spelreglerna) lyckats få det socialdemokratiska partiet att uppmärksamma frågan. Om de når ända fram, dvs lyckas åstadkomma en regelförändring, återstår att se.

7.5 Samspel och konflikt mellan ledarrollerna

Samspel och konflikt mellan ledarrollerna är fenomen som på olika sätt berörs på de följande sidorna. Av dessa resonemang framgår nödvändigheten av att kunna samordna insatser riktade mot den kommersiella marknaden och bidragsmarknaden, men också vilka motsättningar det kan ge upphov till inom organisationen.

7.5.1 Kommersiörssubsidiör och subsidiörkommersiör

Ledarrollen som innebär att aktiviteter riktas mot bidragsmarknaden för att få ett bättre resultat inom den kommersiella kopplingen kallar jag för subsidiörkommersiör t ex när Demokraten vände sig till den lokala arbetarrörelsen för att få bidrag i form av stödannonsering och stödabonnemang. Aktiviteter som riktas mot den kommersiella marknaden med syftet att få större bidrag kallar jag kommersiörssubsidiör, t ex när Demokraten startade den handikappvänliga tidningen. Låt oss titta närmare på utvecklandet av produkten. Idén till att starta tidningen kom från en aktör utanför företaget, vilket är intressant eftersom det visar att det inte var ledningen som sökte kompletterande produkter. Kurt Nilsson, Demokratens dåvarande VD, ansåg att idén var bra eftersom det fanns en möjlighet att få bidrag för att driva verksamheten samtidigt som presstödspengarna via den handikappvänliga tidningens upplaga skulle öka. Han var alltså beredd att lansera produkten för att förbättra bidragskopplingen.

Till att börja med försökte ledningen att få ökade bidrag från nuvarande bidragsgivare, men då de visade en negativ inställning till projektet valde ledningen istället att söka efter andra bidragsgivare. För att provköra verksamheten lyckades man få indirekta bidrag från landstinget då man lånade dess utrustning, samt från Länsarbetsnämnden som ställde viss personal till förfogande. Via representanter i den lokala styrelsen som hade direktkontakt med riksdagen undersökte ledningen möjliga bidragsskällor. Till slut fann man en bidragsskälla i Allmänna Arvsfonden.

Eftersom Allmänna Arvsfonden enbart tog på sig att finansiera verksamheten i tre år, fortsatte företagsledningen med subsidiöraktiviteter. Kontakter togs med en mängd bidragsgivande organ och

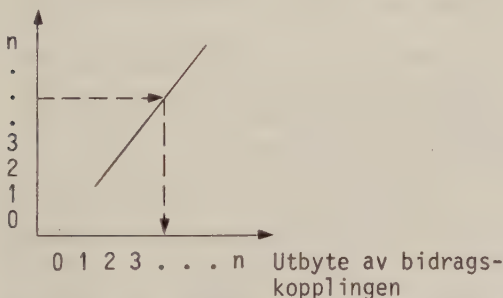
detta ledde till att verksamheten kunde tryggas med stöd från socialdepartementet.

I både kommersiörssubsidiörrollen och subsidiörkommersiörrollen finns det ett inbyggt samspel mellan kommersiöraktiviteter och subsidiöraktiviteter. Justitiöraktiviteterna syftar till att indirekt förbättra den kommersiella kopplingen och/eller bidragskopplingen.

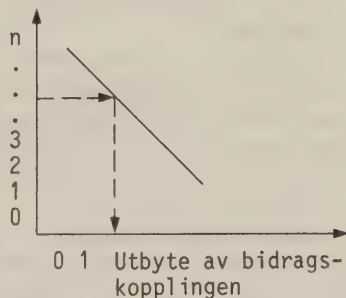
7.5.2 Principen om positiva och negativa belöningar

Den tidigare redovisningen av ledningens kalkylsituation (se föregående kapitel) kan diskuteras principiellt med stöd av de två begreppen positiva och negativa belöningar. Bidragen som man kan se som en slags belöning sätts i relation till den kommersiella kopplingen. Om man får större bidrag (belöning) när de kommersiella resultaten ökar, kallar jag detta för en positiv belöning, medan ökade bidrag vid försämrade kommersiella resultat kallas för negativa belöningar. I figur 7.3 har jag försökt att visa sambanden i sin renodlade form.

Utbyte av den kommersiella kopplingen



Utbyte av den kommersiella kopplingen



Figur 7.3 De kommersiella resultatens inverkan på bidragens storlek

I traditionella företag ökar benägenheten att satsa på företaget om avkastningen är hög och därför skulle man kunna påstå att företaget får positiva belöningar. I tidigare avsnitt har jag redovisat flera exempel på belöningar (bidrag) som är negativa; t ex fanns det en stor risk att produktionsbidraget skulle minska avsevärt om hushållstäckningen ökade på utgivningsorten. Risken för att få minskade produktionsbidrag bidrog ju också till att ägarnas benägenhet att ge företaget bidrag minskade. Ägarna täckte i stort sett enbart förluster vilket fick som följd att ett förbättrat ekonomiskt resultat automatiskt skulle leda till mindre bidrag. Företagsledning i ett företag som får negativa belöningar blir komplicerat då ledningen får balansera mellan den kommersiella kopplingen och bidragskopplingen för att maximera företagets totala inkomster. Att det finns en inbyggd konflikt mellan kommersiörrollen och subsidiör-

rollen torde framgå ganska klart. Det är också möjligt att avvägningen mellan den kommersiella kopplingen och bidragskopplingen kan leda till interna konflikter. Exempelvis måste det vara svårt att få Demokratens upplageavdelning att inse att den skall upphöra med att sälja abonnemang på utgivningsorten (där det ofta är lättast att sälja ett abonnemang) eftersom det leder till minskade bidrag. Annonsavdelningen kan också ha invändningar mot sådana resonemang eftersom den vet om att en hög hushållstäckning på utgivningsorten är av stor vikt för att kunna sälja annonsutrymme.

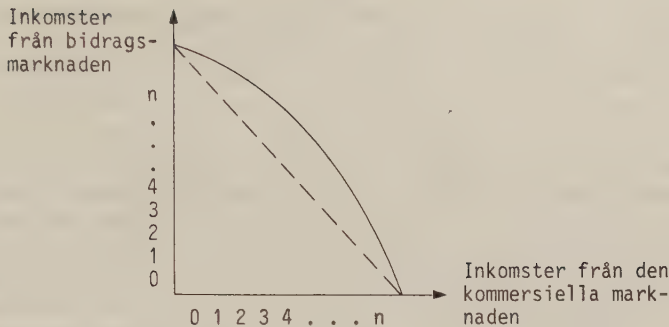
Ur ett bransch- eller samhällsperspektiv kan det också vara av intresse att notera att reglerna för produktionsbidraget kan bli ett hinder för den lilla tidningens utveckling. Utsikterna att bli konkurrenskraftig hänger till stor del samman med möjligheten att öka hushållstäckningen på utgivningsorten, vilket för Demokratens del i praktiken var omöjligt.

7.5.3 Marginalanalys

Den studerade företagsledningens agerande tyder på att man genomför någon form av marginalanalys. Insatser väges mot utfall för både den kommersiella kopplingen och bidragskopplingen med syftet att finna den fördelning av insatser som totalt sett är bäst för organisationen.

Den typ av aktiviteter som krävs för att erhålla marginalintäkterna får ett dominerande inflytande över organisationen. Även om majoriteten av Demokratens intäkter kom från den kommersiella marknaden kunde ledningsaktiviteterna domineras av försöken att förvärva mer resurser från moderbolaget och den lokala arbetarrörelsen. En förklaring till att ledningsaktiviteter som ger mindre inkomster kan dominera, är sannolikt att övriga inkomster betraktas som säkrare. Ett annat skäl kan vara att marginalaktiviteter upptar ett större intresse vid sammanträden etc, vilket i sin tur kan bero på att förändringar uttrycks i marginalaktiviteterna. Låt mig exemplifiera. Hösten 1979 kom att domineras av aktiviteter riktade mot den lokala arbetarrörelsen och moderbolaget. I början var det ansökan till moderbolaget och senare uppbyggandet av tidningskommittéerna som uttryckte förändringar (eller det nya i handlandet), jfr med höstkampanjen 1979.

Företagsledningens marginaltänkande förklarar sannolikt varför vissa tidningar är mer intresserade än andra av att satsa på kommersiörsaktiviteter, subsidiörsaktiviteter eller justitiörsaktiviteter. En organisation som har en nystartad verksamhet som på marginalen kan ge organisationen stora inkomster från marknaden kommer troligen att betona kommersiörrollen om det visar sig att marginalinkomsterna kommer att bli "nyttigare" för organisationen än vad marginalinsatserna för att få ökade bidrag skulle vara. I figur 7.4 nedan har jag försökt att illustrera mina resonemang.



Figur 7.4 Principskiss för marginalanalys (figuren kommenteras i den löpande texten)

Den streckade linjen i figur 7.4 markerar lägen, där de totala inkomsterna är desamma. Den heldragna linjen markerar de föreställningar som finns om sambandet mellan inkomsterna från bidragsmarknaden och inkomsterna från den kommersiella marknaden i de studerade tidningsföretagen. Det optimala läget finns alltså där ledningen blandar sina insatser riktade mot respektive marknad.

7.5.4 Kort och lång sikt

Att agera på ett visst sätt kan vara självklart på kort sikt, men mer tveksamt på lång sikt. Låt mig exemplifiera med Demokratens strategi att maximera produktionsbidraget. För att öka produktionsbidraget ökade tidningen kontinuerligt antalet sidor i tidningen, anställde fler journalister för att få mer text och investerade i bättre maskiner som kunde klara expansionen. Produktionsbidraget bidrog säkert också till att A-pressen AB kunde låta Demokraten investera i ny teknik. Sammantaget ledde dessa aktiviteter till att de ekonomiska åtagandena ökade. Detta var inget problem så länge som produktionsbidraget ökade. Problemet uppstod när man var nära 20%-gränsen. Man kunde inte öka produktionsbidraget mer med en expansion, men måste ändå klara ekonomin. Om nu produktionsbidraget inte höjdes i takt med de allmänna prisstegringarna skulle företaget mycket snabbt komma i en krissituation, vilket hänt Demokraten under första delen av 1980-talet. Företagets ekonomiska villkor skulle därmed ha försämrats. Nu skall man dock komma ihåg att det inom hela dagspressen finns en stor rationaliseringspotential och att effektivitetshöjningar kanske kan påskyndas i ett krisläge. Ur ett företagsledningsperspektiv är det ändå intressant att notera att en för stark bindning till produktionsbidraget alltså kan vara en dålig strategi på lång sikt då handlingsutrymmet hela tiden minskar. Enbart framtiden kan dock utvisa vilket handlande som varit mest fruktbart, att utveckla den kommersiella kopplingen eller bidragskopplingen.

KAPITEL 8 PÅ VÄG MOT EN SUBSTANTIELL TEORI

8.1 Inledning

Avsikten med detta kapitel är dels att sammanfatta resultaten, dels att försöka ordna dem till en integrerad substantiell teori. Som redovisats tidigare skriver Glaser & Strauss (1967) att ett separat steg i den konstanta komparativa analysen är att integrera kategorierna till en sammanhängande helhet. Författarna skriver att integreringsarbetet i stort sett sker av sig själv samtidigt som data samlas in med den komparativa metoden. Hur delarna hänger samman upptäcker forskaren undan för undan under forskningsprocessens gång. Den kontinuerliga datainsamlingen och analysen medför att forskaren ställer frågor om hur resultaten hänger samman och därför automatiskt söker information som kan komplettera bilden av den empiriska verkligheten. På motsvarande sätt har den integrerade teorin växt fram i denna studie. Det har varit mer fråga om intuition än rationella överväganden.

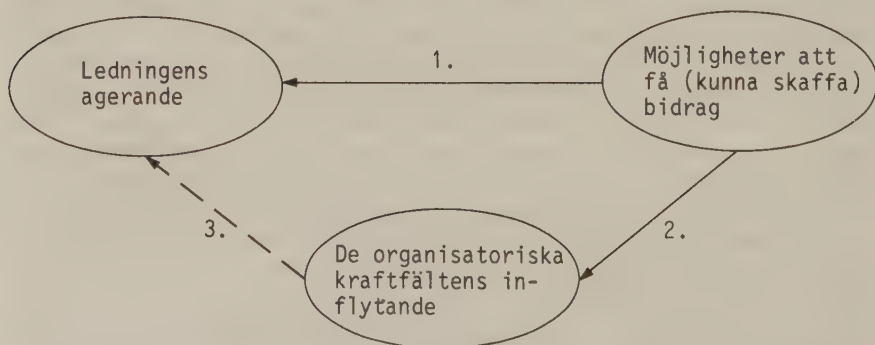
Innan slutsatserna sammanfattas och integreras finns det all anledning att repetera syftena med detta forskningsarbete. I inledningskapitlet angavs ett övergripande syfte att besvara frågan:

Hur påverkas ett företag av att det kan få (skaffa) bidrag?

Mer preciserat att besvara följande två forskningsfrågor:

- 1 Hur påverkas ledningens agerande i ett tidningsföretag av att organisationen kan få (kan skaffa) bidrag?
- 2 Hur påverkas de organisatoriska kraftfältens inflytande av att företaget kan få (kan skaffa) bidrag?

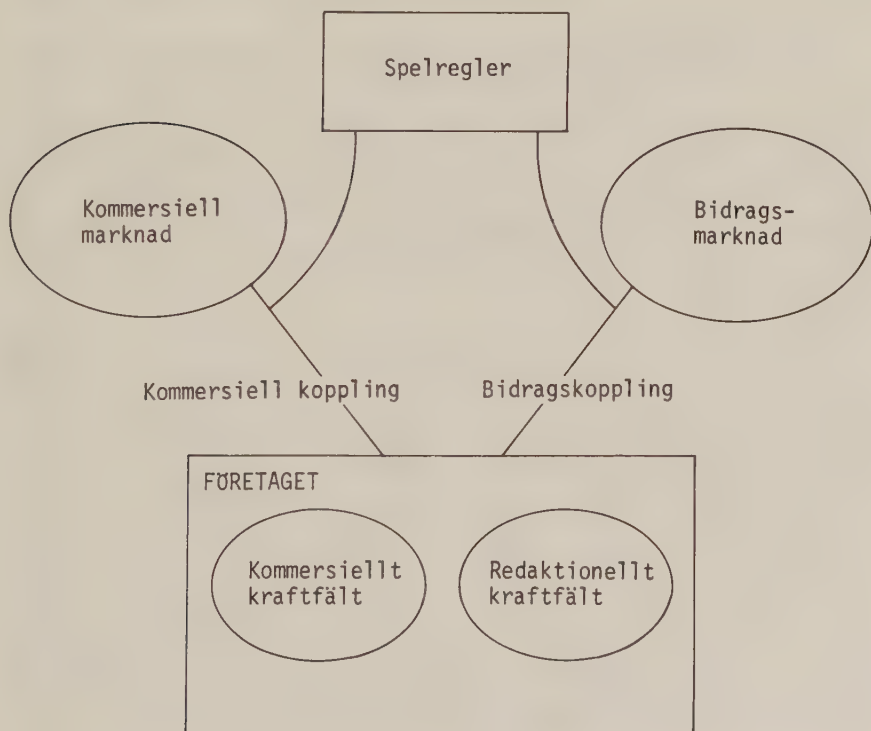
För att läsaren lättare skall förstå hur svaren på frågorna hänger samman illustreras förhållandet mellan dem i figur 8.1 nedan.



Figur 8.1 Relationen mellan forskningsfrågorna. I figuren markeras de preciserade frågorna med siffrorna 1 och 2 på samma sätt som i texten ovan. Ledningens agerande påverkas också indirekt av möjligheten att få bidrag via de organisatoriska kraftfältens inflytande, markerat med siffrorna 3.

8.2 Organisation och omgivning i dialog

Som utgångspunkt för arbetet med att sammanfatta och integrera resultaten till en sammanhängande helhet skall jag utnyttja den inledande analysmodellen från kapitel 1, se figur 8.2. I företagets omgivning är det tre delar som är i blickpunkten - den kommersiella marknaden, bidragsmarknaden och spelreglerna. Företagets utbyte med den förstnämnda marknaden benämns kommersiell koppling, medan utbytet med bidragsmarknaden benämns bidragskoppling. I den grundläggande analysmodellen finns också två konkurrerande organisatoriska kraftfält markerade. I tidningsföretag är det ett kommersiellt kraftfält och ett redaktionellt som kämpar om inflytandet över organisationen.



Figur 8.2 En grundläggande analysmodell

8.2.1 Bidragsskoppling och företagsledningsaktiviteter

Datamaterialet har visat att företagsledningens möjligheter att kalkylera utfallet av sitt agerande ökar när reglerna för att få bidrag är formaliserade. Är reglerna dessutom uttryckta med en relativt hög detaljeringsgrad förbättras företagsledningens kalkylsituation ytterligare samtidigt som bidragsgivarens handlingsutrymme minskar (åtminstone på kort sikt). Förutom att säkerheten i kalkylerna förändras med spelreglernas formaliseringsgrad pekar datamaterialet på att företagsledningens agerande förändras som helhet. För att kunna resonera om två relativt olika former av bidragsskoppling skiljer jag mellan formell och informell bidragsskoppling, se figur 8.3. Den formella bidragsskopplingen står för formaliserade regler med hög detaljeringsgrad och ett litet handlingsutrymme för bidragsgivaren. Den informella bidragsskopplingen står för motsatsen.

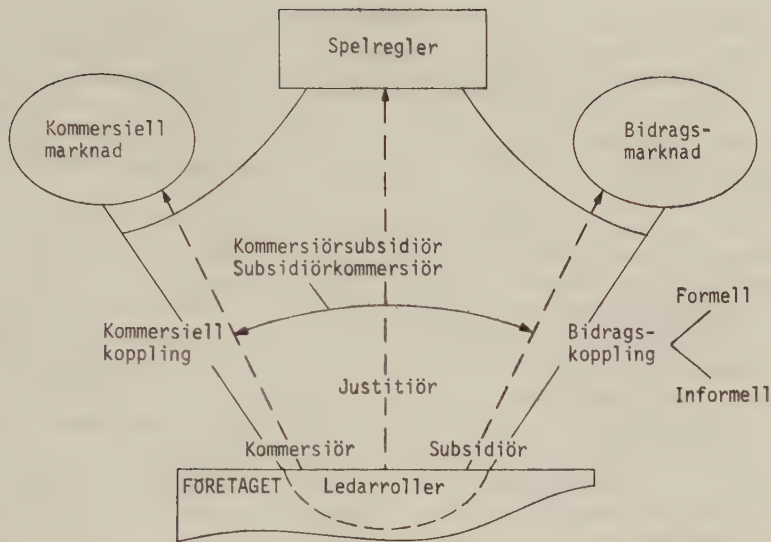
Analysen visar att ledningen kalkylerar det totala ekonomiska utfallet för olika aktiviteter när bidragsskopplingen är formell. Det betyder att beslut kan fattas för att sträva mot den optimala fördelningen av insatser riktade mot bidragsmarknaden respektive den kommersiella marknaden.

En rad exempel som visas i det empiriska materialet handlar om produktionsbidragets konsekvenser för tidningsprodukten. Ledningens åtgärder för att få större produktionsbidrag har i det studerade fallet lett till tjockare tidningar med större textstorlek, större bilder och fler egenannonser. I princip har all redaktionell text kunnat införas, eftersom det ökat mängden bidrag utan att samtidigt öka kostnaderna i samma omfattning. Hotet om att passera gränser som drastiskt minskade bidragen ledde till minskad nyförsäljning, vilket är ytterligare ett exempel på produktionsbidragets konsekvenser.

För den informella bidragsskopplingen förflyttas fokuseringen från regelsystemet till bidragsgivaren. För att få behålla de bidrag som man har och helst också öka dem, är det intressant för ledningen att visa upp en fasad som attraherar bidragsgivaren. Ledningen tillämpar en så kallad legitimeringsstrategi. För den informella bidragsskopplingen ökar vikten av att bygga upp goda personliga relationer med nyckelpersoner hos bidragsgivaren, vilka i sin tur skall öka chanserna att få bidrag. I det studerade fallet utgjorde budgetprocessen en mycket viktig aktivitet för att bestämma bidragens storlek. I rollerna som givare och mottagare spelar båda parterna ut sitt register för att pruta på budgeten respektive äska i överkant, vilket ofta leder till att företaget får de resurser man räknat med. Att ha en hög kompetens inom området budgettaktik är en stor tillgång i denna informella bidragsskoppling.

8.2.2 Kommersiören, subsidiören och justitiören

Företagsledningsaktiviteterna kan också renodlas i de tre ledarrollerna kommersiör, subsidiör och justitiör, se figur 8.3.



Figur 8.3 Sammanfattning av tidningsföretagets relationer med marknader och spelregler samt företagets ledarroller.

Kommersiören agerar för att förbättra relationen till den kommersiella marknaden, subsidiören för att förbättra relationen till bidragsmarknaden medan justitiören handlar med syftet att skapa gynnsamma spelregler för den kommersiella kopplingen och/eller bidragskopplingen. Förutom dessa tre roller finns det två mellanformer. När ledningens agerande riktas mot den kommersiella marknaden med syftet att få större bidrag kallar jag ledarrollen för kommersiörsubsidiör, medan ledningens aktiviteter som riktas mot bidragsmarknaden med syftet att få ett bättre utbyte från den kommersiella marknaden har fått namnet subsidiörkommersiör.

Det samspel och de konflikter som finns inbyggda mellan de renordlade ledarrollerna visas inte bara i mellanformerna utan också i principen om positiva och negativa belöningar, marginalanalysen och om man väljer ett kortsiktigt eller långsiktigt perspektiv. Principen om positiva belöningar innebär att företaget får större bidrag om resultaten från den kommersiella marknaden förbättras, medan belöningarna är negativa om bidragen ökar i takt med att de kommersiella resultaten försämras. När företaget erhåller bidrag är det sannolikt vanligast (åtminstone för dagspressens del) att belöningarna är negativa, dvs de minskar i takt med att de kommersiella resultaten förbättras. Det betyder att företagsledningen kalkylerar mellan att förbättra eller att försämma resultaten från den kommersiella kopplingen för att erhålla den bästa totalekonomin för företaget. Detta kan i sin tur leda till konflikter mellan organisationens olika grupperingar då det t ex kan vara svårt för en försäljningsavdelning att acceptera att det är mest förmånligt för företaget som helhet om man slutar att sälja produkten på vissa områden.

Problematiken blir än mer uppenbar om man dessutom väljer att diskutera problemen på lång respektive kort sikt. Kan man knyta upp sig mer till en bidragsmarknad som kanske försvinner? Resonemang förs inom företagsledningen om vilken kontroll man har över bidragsgivare respektive kunder. Ett resultat av en sådan analys, som kan bli mycket konfliktfylld, bestämmer vilket strategi som skall väljas.

När man skall prognosticera vilken ledarroll som kommer att dominera organisationen kan det vara lätt att tro att det är den som svarar för den största andelen av inkomsterna. Det empiriska materialet visar emellertid att det istället är resultatet från någon form av aktivitet som jag kallar för marginalanalys som bestämmer vilken roll som för tillfället dominerar organisationen. Marginalanalys innebär, principiellt sett, att ledningen frågar sig var företaget får bäst utdelning på sin sist satsade krona, på bidragsmarknaden, spelreglerna eller på den kommersiella marknaden.

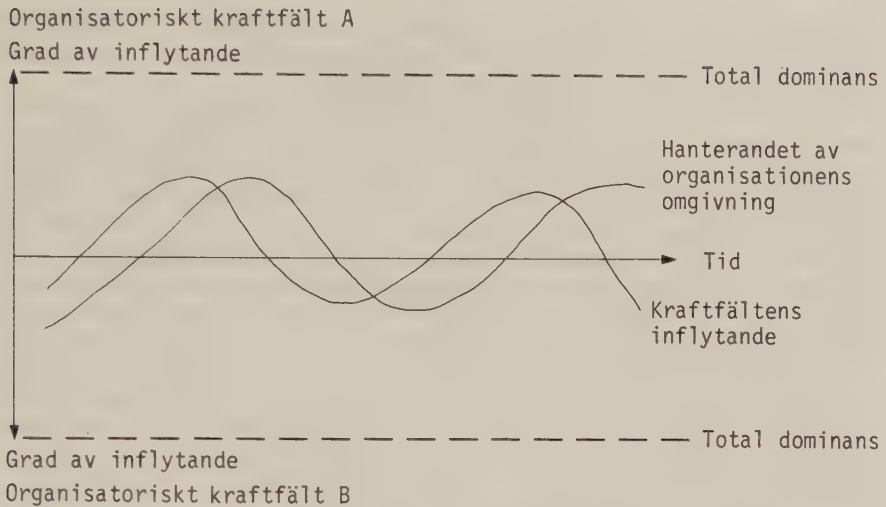
Det omgivningssegment som är mest attraktivt för den sist satsade kronan bestämmer vilken ledarroll som kommer att dominera inom organisationen.

8.2.3 Kampens djupare innebörd

I denna rapport har det antagits att tidningsföretagens höga konfliktpotential (läs mer om konflikterna i bilaga 1) kan förklaras med en djupgående kamp mellan ett kommersiellt och ett redaktionellt kraftfält. Enskilda aktörer kan med detta synsätt under skilda perioder, med samma arbetsuppgifter först vara representant för det ena kraftfältet och senare för det andra, beroende bl a på vilket kraftfält som har störst inflytande för tillfället.

Ytliga, till synes bagatellartade motsättningar kan vara svår-förståeliga om man inte ser dem som en del i en mer omfattande kamp mellan kraftfälten, en kamp som är viktig för att inflytande-förändringar skall komma till stånd. Innehållet i enskilda frågor är ofta mindre viktigt - eller med andra ord, mer en ursäkt för att kunna "slåss" än ett resultat av reella motsättningar i konkreta frågor. Att dra några slutsatser från det ytliga spelet kring enskilda konkreta frågor kan därför vara vanskligt. Den bild av tidningsorganisationen som finns i bilaga 1, där bl a konflikter utgör ett viktigt inslag, skall därför kompletteras med en förståelse av kampens djupare innebörd för att bli mer korrekt.

Det empiriska materialet från fallstudien pekar på att det redaktionella kraftfältets inflytande ökar när den förväntade möjligheten att få (kunna skaffa) bidrag ökar. När den förväntade möjligheten att få bidrag minskar, ökar det kommersiella kraftfältets inflytande över organisationen. En principskiss över organisationens inre dynamik uttryckt dels i kraftfältens inflytande, dels princip-förändringar för hanterandet av organisationens omvärld, redovisas i figur 8.4.



Figur 8.4 De organisatoriska kraftfältens dynamik och principförändringar i organisationens sätt att hantera sin omgivning

Att det kommer att dröja en tid innan man kan utläsa förändringar i organisationens agerande gentemot omgivningen beror på att inflytandet måste aktiveras i beslut som förändrar agerandet. I praktiken kan det dröja flera månader (år?) innan det märks på organisationens sätt att hantera omvärlden. Därför har jag ritat konsekvenserna i hanterandet av organisationens omgivning som en vågrörelse som befinner sig tidsmässigt efter förändringen i inflytande.

Företagsledningens aktiviteter kan för tidningsproduktens del präglas av kommersiellt tänkande eller redaktionellt tänkande, beroende på vilket organisatoriskt kraftfält som dominerar företaget. Omgivningens reaktioner på företagets agerande påverkar i sin tur (tillsammans med andra miljöfaktorer) organisationens förväntningar om att kunna få bidrag - som i sin tur påverkar de organisatoriska kraftfältens inflytande, som i sin tur...

Några uttalanden om graden av dominans eller amplitudernas längd är det svårt att göra utan ett konkret fall att hänvisa till. Det kan t ex vara så att vågrörelserna sker inom ena hälften av figuren, dvs endast graden av ett organisatoriskt kraftfältets inflytande ändras.

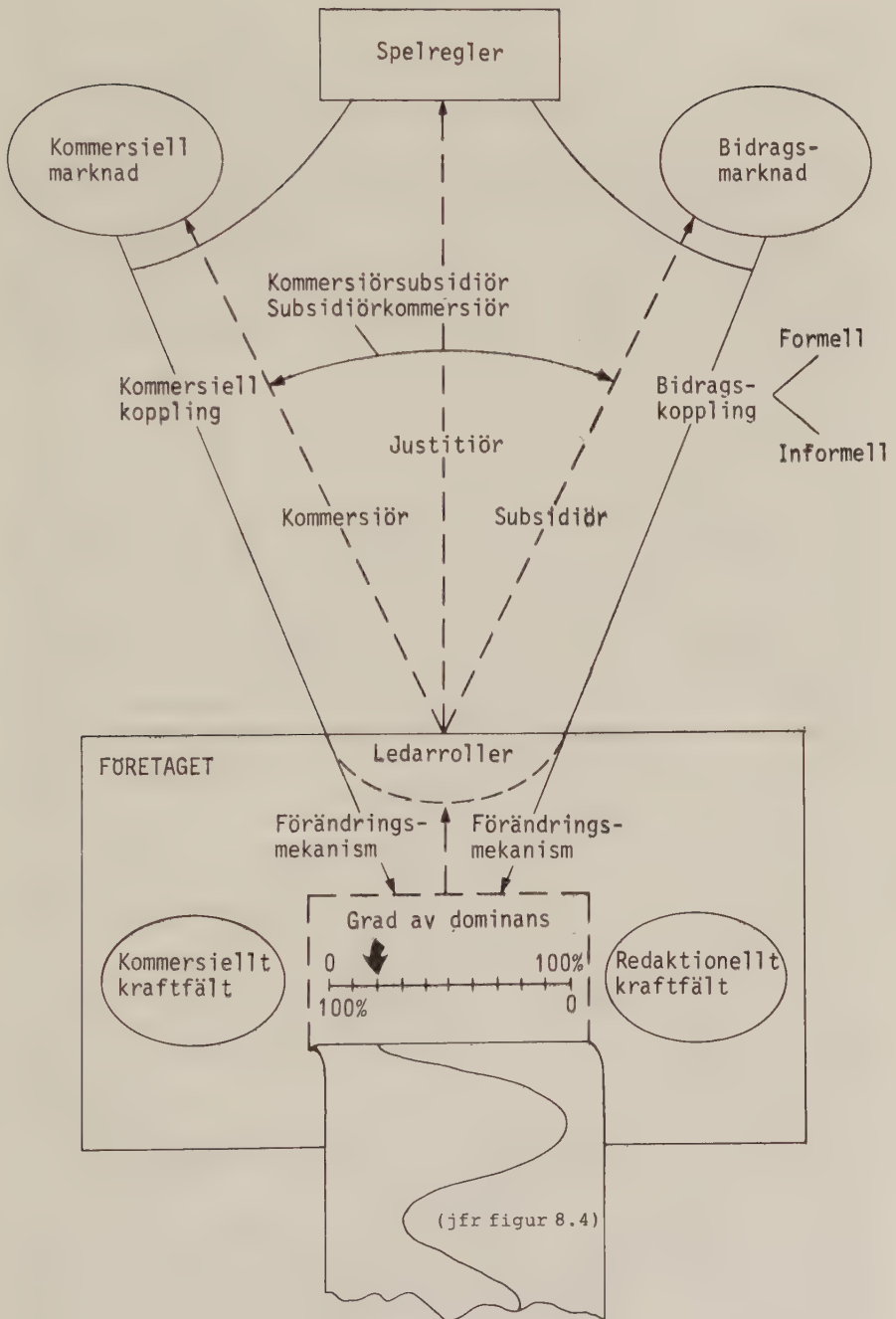
Några viktiga ingredienser för att inflytandeförändringar skall kunna komma till stånd är a) förändringsmekanismer - det som utlöser förändringar i kraftfältets inflytande, b) fältherrar - aktörer som tar på sig rollen som ledare i de organisatoriska kraftfältens kamp, c) konfliktämnen - områden där parterna kan strida om vilket beslut som skall fattas och d) konfliktarenor - forum där parterna kan mötas för att kämpa mot varandra. Datamaterialet pekar på att ökade/minskade möjligheter att få (kunna skaffa) bidrag kan utgöra en förändringsmekanism. De tre övriga ingredienserna påverkar förändringshastigheten. Utan fältherrar, kon-

fliktämnen och konfliktarenor kommer förändringar i inflytande förmodligen att ske mycket långsamt beroende på att parternas inflytande ej prövas eller justeras i kampen.

I figur 8.5 har det inomorganisatoriska förhållandet integrerats med relationen till omgivningssegmenten och ledarrollerna. Spänningen mellan de organisatoriska kraftfälten har i figur 8.5 illustrerats med en "dominansmätare". Vid 50% är kraftfälten lika starka. Det kontinuerliga utfallet av kampen kan man avläsa i form av en vågrörelse på den remsa som kommer från dominansmätaren. Den streckade linjen från bidragskopplingen respektive den kommersiella kopplingen till dominansmätaren har fått namnet förändringsmekanism. Detta beror på att det empiriska materialet visat att bidragen utgjort en förändringsmekanism (i relation till vad man får från den kommersiella kopplingen). Den streckade linjen från dominansmätaren till ledarrollerna påverkas av spänningsutfallet. Dominansmätaren får alltså en dubbel funktion i figuren, dels att markera ett mätinstrument där man kan avläsa organisationens inre dynamik, dels att symbolisera kampen och utfallet av denna.

Några av de viktigaste slutsatserna är att:

- * den formella bidragskopplingen leder till ett utpräglat kalkyleringsbeteende, där det kan löna sig att försämma resultaten från den kommersiella marknaden då det kan leda till ökade bidrag som förbättrar företagets totala ekonomi;
- * man inom den informella bidragskopplingen kan förvänta sig att företagsledningen agerar bl a inom budgetprocessen med olika former av budgettaktik, men också genom att försöka gå "köksvägen" till olika beslutsfattare;
- * företag som erhåller en större andel av sina resurser genom en informell bidragskoppling kan i sitt agerande förväntas likna traditionella myndigheter (se bilaga 2);
- * utfallet av marginalanalysen bestämmer vilken ledarroll som i det ögonblicket dominerar organisationen;
- * produktens utseende och innehåll i relativt stor utsträckning styrs av spelreglerna för att få bidrag;
- * utsikten att få bidrag påverkar de organisatoriska kraftfältens inflytande. Ökade möjligheter att få bidrag ökar det redaktionella kraftfältets inflytande medan minskade möjligheter att få bidrag ökar det kommersiella kraftfältets inflytande i organisationen.



Figur 8.5 En sammanfattande modell

KAPITEL 9 ATT GÅ VIDARE...

9.1 Inledning

Avslutningsvis kommenteras i detta kapitel i tur och ordning a) i vilket teoretiskt sammanhang detta forskningsprojekt hör hemma, b) en organisationstyp som benämns dualistiska KoB-organisationer och c) konsekvenserna för management. Dessa relativt begränsade anknytningar till annan teori och andra organisationsformer bör kunna utgöra uppslag, dels för att ta de första stegen för vidare forskning, dels för att förbättra effektiviteten i tidningsföretag och liknande organisationer.

9.2 Andra teorier om företag och organisationer

Syftet med detta avsnitt är dels att ge min bild av det teoretiska sammanhang där denna studie hör hemma, dels att kort positionera mina resultat i förhållande till annan forskning. Litteratur om tidningsorganisationer finns sammanfattad i bilaga 1. Förutom att jag där kontrasterar min bild av tidningsorganisationen mot den refererade litteraturens, så visar resultaten i denna rapport nödvändigheten av att beakta möjligheterna att få bidrag. I mina resultat framgår hur tidningsföretagen kompenserat sina tillväxtproblem på den kommersiella marknaden med att agera mot bidragsmarknaden och spelreglerna. Dessutom framgår det av resultaten hur nödvändigt det är att beakta bidragskopplingen t o m när man studerar det redaktionella innehållet, organisationens struktur eller utbytet med den kommersiella marknaden. Förklaringen till ett visst redaktionellt innehåll kan t ex finnas inom spelreglerna - man får mer bidrag med mer text, eller inom kraftfältens kamp där redaktionella texter kan utgöra ett vapen i händerna på aktörerna.

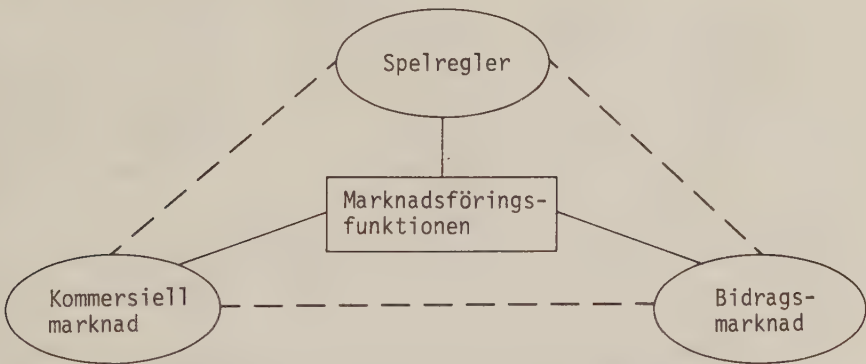
Ett annat viktigt område är litteraturen om bidragskopplade organisationer, se bilaga 2. Den relativt fragmentariska redovisningen av litteraturen inom området indikerar att det finns stora likheter med vissa resultat i denna rapport. Det gäller bl a i budgetprocessen, där man finner likheter såsom budgets med prutmån, överskridande av anslag, att "gå köksvägen" etc. I bilaga 2 finns också ett kort avsnitt om lobbyism som har en nära anknytning till det i denna rapport använda begreppet justitiör. Lobbyism innebär att företaget agerar mot riksdagsledamöter för att förbättra företagets situation. Att hitta andra referenspunkter till empiriska studier av det här slaget är inte särskilt svårt. Läsaren har säkert hittat flera sådana utifrån sina erfarenheter såväl från kontakter med den empiriska verkligheten som med annan litteratur. Här skall ytterligare tre perspektiv diskuteras: 1) marknadsföring, 2) ett politiskt perspektiv på organisationer och 3) resursberoendeperspektivet.

9.2.1 Marknadsföring

Marknadsföringslitteraturen har jag funnit otillräcklig, dels för att man enbart talar om relationer till en marknad där varor och tjänster bytes, vilket betyder att bidragsskopplingen lämnas åt sidan, dels därför att man inom marknadsföringsteorin tar för liten hänsyn till hur de inomorganisatoriska processerna påverkar marknadsföringsbeteendet.

Vissa idéer för management kan dock hämtas från Kotler (1975) som i sin lärobok i marknadsföring för s k 'non-profit organizations' ägnar ett helt kapitel åt hur man systematiskt kan attrahera olika fonder (bidragsgivare). Den operativa marknadsföringens innehåll påminner mycket om "traditionell marknadsföring". Bidragsmarknaden uttryckt i fonder kan bearbetas genom att man systematiskt kartlägger potentiella bidragsgivare och utnyttjar marknadsföringsverktyg såsom säljbrev, direktreklam etc. Antagligen är utbudet av fonder mycket större i USA än i Sverige varför Kotlers resonemang måste överföras till våra förhållanden med stor försiktighet. Däremot förefaller det som högst troligt att en stor del av det operativa marknadsföringskunnandet också är tillämplbart inom bidragsmarknaden och för att påverka spelreglernas utformning.

Enligt mitt sätt att se på marknadsföringsfunktionen i tidningsföretag (och antagligen också i en mängd andra företag, bl a KoB-organisationer) innehåller den tre relationer som måste bevakas samtidigt - relationen till den kommersiella marknaden, till bidragsmarknaden och till spelreglerna.



Figur 9.1 Marknadsföringsfunktionen i tidningsföretag

Spelreglerna har ett direkt inflytande över den kommersiella marknaden och bidragsmarknaden. Den senares tillkomst leder i praktiken också till ett beroendeförhållande mellan dem. Marknadsföringsaktiviteter planeras och genomförs antingen för att ge det egna företaget direkta förmåner, t ex i form av bidrag eller indirekt genom att förbättra kundernas köpkraft (kommersiella marknaden). En mycket intressant fråga att försöka besvara är vilket inflytande t ex pressleverantörerna till tidningsföretag har haft på presstödetts inrättande och utformning. Dagspressens ökade köpkraft efter

inrättandet av presstödet har ju medfört stora investeringar i teknisk utrustning.

De operativa marknadsföringsverktygen är i princip desamma för alla tre relationerna - personlig försäljning, reklam, video, informationsmappar etc. För att kommunicera med marknaderna eller dem som står bakom spelreglerna är verktygen desamma, men innehållet anpassat för resp målgrupp.

9.2.2 Ett politiskt perspektiv på organisationer

Pfeffer (1981) har i en lärobok om makt i organisationer sammanställt en översiktsbild för fyra organisatoriska beslutsmodeller som kopierats i figur 9.2. Här görs inga anspråk varken på att kritisera eller kommentera alla delar i figuren utan endast ett försök att placera denna forskning i ett större sammanhang. När man ser på innehållet torde det framgå att det politiska perspektivet är det som bäst beskriver den studerade organisationen. Den pluralistiska måluppfattningen (se figur) stämmer väl överens med resonemangen om organisatoriska kraftfält.

Dimension	Rational	Bureaucratic	Decision Process/ Organized Anarchy	Political Power
Goals, preferences	Consistent within and across social actors	Reasonably consistent	Unclear, ambiguous, may be constructed ex post to rationalize action	Consistent within social actors; inconsistent, pluralistic within the organization
Power and control	Centralized	Less centralized with greater reliance on rules	Very decentralized, anarchic	Shifting coalitions and interest groups
Decision Process	Orderly, substantively rational	Procedural rationality embodied in programs and standard operating procedures	Ad hoc	Disorderly, characterized by push and pull of interests
Rules and Norms	Norm of optimization	Precedent, tradition	Segmented and episodic participation in decisions	Free play of market forces; conflict is legitimate and expected
Information and Computational Requirements	Extensive and systematic	Reduced by the use of rules and procedures	Haphazard collection and use of information	Information used and withheld strategically
Beliefs about action-consequence relationships	Known at least to a probability distribution	Consensually shared acceptance of routines	Unclear, ambiguous technology	Disagreements about technology
Decisions	Follow from value-maximizing choice	Follow from programs and routines	Not linked to intention; result of intersection of persons, solutions, problems	Result of bargaining and interplay among interests
Ideology	Efficiency and effectiveness	Stability, fairness, predictability	Playfulness, loose coupling, randomness	Struggle, conflict, winners and losers

Figur 9.2 Några organisationsteoretiska beslutsmodeller (Pfeffer 1981, sid 31)

Av fallet framgår att det inte alltid behöver vara så att parterna är villiga att samarbeta i beslutsfattandet - konflikter, övertalningar och sammanjämkningar utgör delar i kampen om inflytande. För att ytterligare utveckla kunnandet om kampen kan man sannolikt söka hjälp inom litteraturen om politiska processer. Pfeffer (1981, sid 7) definierar organisationens politik som de aktiviteter som genomförs i organisationen med syfte att skaffa, utveckla och använda makt för att erhålla det önskade utfallet i en situation där det råder oenighet (eller osäkerhet) om val av alternativ.¹)

Denna studie förefaller alltså att i vissa avsnitt (inre dynamiken) höra hemma i ett teoretiskt sammanhang, där organisationen betraktas med ett politiskt perspektiv. Ett av de mer kända verken inom detta fält är Pettigrews bok (1973) "The Politics of Organizational Decision-making". Detta är en berättelse som sträcker sig över 10 år, om ett företag som går från manuella rutiner till datoriserade. Författaren fokuserar speciellt politiska aktiviteter i samband med inköp av datorutrustning. Likheter mellan denna studie och Pettigrews tycks emellertid främst ligga inom det metodmässiga planet. Vi har båda valt forskningsstrategier som möjliggjort analyser över tiden, dvs vi har kunnat beskriva inflytandeförändringar i beslutsfattandet. I denna studie fokuseras de organisatoriska kraftfältens kamp, medan Pettigrew fokuserar individen och grupper av individer. Som exempel på hans slutsatser kan nämnas att tillgången till information är en synnerligen viktig aspekt för att förstå beslutsfattande. I denna rapport presenteras slutsatser kring vad som påverkar kraftfältens inflytande.

Jönsson & Lundin (1979), som studerat utvecklingsbolag, har funnit säregna fenomen i samband med krissituationer. I kriser föds nya myter som får anhängare i den interna politiken. Den nya myten konkurrerar med redan etablerade om inflytande. Som resultat från studien presenterar författarna bl a en modell för typiska organisationsvägor. Deras modell påminner till vissa delar om mina resultat. Enligt författarna tycks det finnas en sekvens av typen kris - samling kring en tänkbar lösning - entusiasm och önsketänkande - kraftfulla åtgärder - nedgång i entusiasm om den inte följs av en positiv feedback - kris, start på ny cykel. Om de nya lösningarna, myterna, inte räcker till för att lösa de yttre problemen, tex resultatförsämring, startar processen igen. En viktig ingrediens är att maktrelationerna förändras och nya aktörer får en framträdande position i företaget. Mytskiftet innebär därför att aktörernas inflytande sannolikt förändras i någon form av maktkamp. Författarna tolkar emellertid sina data med inlärningsteori, vilket försvårar direkta jämförelser. Det förefaller som om det finns flera likheter mellan Jönsson & Lundins studie och den här. Den avgörande skillnaden är att tidningsföretaget innehåller två organisatoriska kraftfält som består över tiden.

9.2.3 Resursberoendeperspektivet

Pfeffer & Salancik (1978) diskuterar resursberoendeperspektivet i

sin bok "The external control of organizations. A Resource Dependence Perspective". En central tankegång i boken, liksom i denna rapport, är att organisationen förstås bäst när man förstår dess överlevnadsproblem, dvs hur organisationen förvärvar sina resurser. Med detta synsätt är det naturligt att betona den externa effektiviteten, dvs hur väl organisationens utbyte med omgivningen fungerar.

Organisationen kan betraktas som en koalition av intressenter (vilket inte är någon ny tanke) som ofta ställer motstridiga krav. Ledningens uppgift är att prioritera mellan dessa krav. Den effektiva ledningen tillfredsställer de intressenters krav vars resurser är nödvändiga för organisationens fortsatta existens - de s k kritiska resurserna. Att organisationen anpassar sig till de kritiska resurserna i omgivningen är en central tankegång även i denna rapport. Det är bidragsmarknaden som är den grundläggande näringen för att subsidiören skall kunna utvecklas. På motsvarande sätt är det med justitiören - när det finns utsikter att erhålla en gynnsammare omgivning genom att förändra spelreglerna får justitiören sin näring. Ledarrollerna finns hela tiden latent i organisationen och blommar upp när motsvarande omgivningssegment bedöms vara ett intressant resursalternativ för företaget.

Att organisationen anpassar sig till intressenter med kritiska resurser är speciellt intressant när man jämför företagsledningsaktiviteterna för den informella bidragskopplingen med myndigheters agerande för att få mer bidrag, se bilaga 2. Det visar sig nämligen att det finns stora likheter. I båda fallen utgör budgetprocessen ett centralt inslag med liknande kringaktiviteter. Detta stärker slutsatsen att företag som erhåller en allt större andel av sina resurser genom en informell bidragskoppling kommer att allt mer likna traditionella myndigheter i sitt agerande.

Pfeffer & Salancik skriver vidare, att samtidigt som företaget vill undvika beroende från omgivningen med hjälp av buffertlager, substitututveckling etc söker organisationen stabilitet och säkerhet i resursutbytet. Den direkta metoden för att kontrollera beroende är att skaffa sig kontroll över källan till beroendet. Exempel på konkreta åtgärder är vertikal och horisontell integration, samarbetsprogram, karteller, bildande av samordnade råd och bolagsstyrelser och handelsassociationer.

När beroendet inte kan hanteras via förhandlingar, fusioner, joint ventures m m återstår strategin att utnyttja det inflytande som finns hos myndigheter och politiska instanser. Företaget försöker att skapa en gynnsam omgivning med hjälp av bl a lagar och politiska aktiviteter.

Den stora skillnaden mellan denna studie och Pfeffer & Salanciks bok är min betoning på bidragsmarknaden. Som jag tolkat Pfeffer & Salancik menar de att företagen i första hand är intresserade av att pröva olika alternativ i utbytet med den kommersiella marknaden. I denna rapport hävdas istället att ledningen gör någon form av kalkyl över vilket omgivningssegment som för närvarande är mest intressant för företaget och hur insatserna skall fördelas på segmenten.

Författarna ägnar också ett avsnitt åt hur maktfördelningen i organisationer påverkas av omgivningen. De skriver bl a att det miljömässiga sammanhanget med sina osäkerheter och ömsesidiga beroenden påverkar fördelningen av makt och kontroll i organisationen. Fördelningen av makt och kontroll påverkar i sin tur rätten att välja och tillsätta chefer, vilka i sitt beslutsfattande formar och omformar organisationens struktur och policies. Därmed kan man påstå att makt fortplantar sig till de anställda från omvärlden och påverkar organisationens agerande.

I denna rapport finns motsvarande tankegångar. Här finns också en mer ingående beskrivning av hur inflytandeförskjutningarna sker. Inflytandet kan dessutom förändras utan att personalstyrkan behöver förändras även om data visar att genomslagskraften blir mycket större när organisationen skiftar personer på ledningsnivå.

9.3 Dualistiska KoB-organisationer

Detta fenomen, att en organisation kan ha två kraftfält som kämpar om inflytande över organisationen, kallar jag dualism. Organisationer som är kopplade både till en kommersiell marknad och en bidragsmarknad benämns KoB-organisationer. Eftersom tidningsföretag innehåller båda fenomenen är de exempel på en dualistisk KoB-organisation. Avsikten med detta avsnitt är att besvara frågan: Vilka andra företag kan sannolikt klassificeras som dualistiska KoB-organisationer? Det vill säga, i vilka andra organisationstyper kan man med relativt stor sannolikhet finna fenomen som liknar resultaten i denna rapport?

Då möjligheten att samla data från ytterligare organisationer har varit begränsad besvaras de ställda frågorna med hjälp av inläst litteratur (för övrigt en metod som rekommenderas av Glaser & Strauss). De organisationer som skall kommenteras ytterligare är: förlagen, teatrar, Statsföretag AB, uppdragsmyndigheterna, sjukvårdsorganisationer, högskolor samt slutligen multinationella företag.

En typ av organisation som inte bara har stora likheter med tidningsföretaget i de två nämnda dimensionerna är förlagen. De erhåller litteraturstöd för delar av sin utgivning.²⁾ Stödet kan erhållas för titlar som bedöms fylla vissa kvalitetskrav och som motprestation förbinder sig förlagen att inte överskrida ett visst maximipris och att upplagan trycks i en viss storlek. För många förlag utgör dessa bidrag en väsentlig andel av de totala intäkterna.

På samma sätt som för tidningsföretag finns sannolikt hos förlagen två organisatoriska kraftfält som dominerar verksamheten. För det första det kommersiella kraftfältet, som vill ge ut böcker för att tjäna pengar, och för det andra det kulturella kraftfältet som vill bedriva en aktiv och nyskapande verksamhet samt delta i den intellektuella debatten.

Ett kommersiellt och kulturellt kraftfält finns det sannolikt också i teaterorganisationen som dessutom är beroende av stora

anslag från statsmakterna.³) Dessa anslag utgör ofta mer än hälften av teaterns totala intäkter.

Statsföretag AB kan förmodligen också ses som en KoB-organisation med inslag av dualism.⁴) Visserligen skall Statsföretag AB formellt klara sig utan bidrag från statsmakterna, men i praktiken har det tillskjutits medel för att trygga de enskilda företagens överlevnad både i form av lån och i form av direkta bidrag. Om de företag som ingår i Statsföretag AB påtagit sig sysselsättningspolitiska uppgifter som inte har legat inom ramen för rationella företagsekonomiska beslut har företagen kunnat täcka dessa åtaganden med extraordinära bidrag från staten. Vid sidan om det kommersiella kraftfältet finns det ett politiskt som innebär att de statliga företagen har andra skyldigheter än de traditionella företagen.

"En del av de svårigheter Statsföretag mötte under sina tre första verksamhetsår torde ha bottnat i att de anställda, kommuner, massmedia etc ställde politiska krav, medan företagsledningen betonade ekonomiska mål. Det brukar i företagsökonomisk litteratur framhållas att det i allmänhet råder en betydande enighet om vissa gemensamma mål. Denna enighet är emellertid mindre i ett statligt än i ett privat företag; företagsledningen - och delvis regeringen - såg staten som en företagare utan speciella skyldigheter och rättigheter, medan övriga intressenter såg staten som en föregångsman. I synnerhet de anställdas och de berörda kommunernas krav på företagssystemet bör här nämnas; dessa ställer ofta väsentligt starkare politiska krav på det statliga företaget än det privata."

(Henning, 1974, sid 163)

När man talat om de statliga företagen ligger det nära till hands att också beröra uppdragsmyndigheterna, dvs myndigheter som bedriver avgiftsfinansierad verksamhet.⁵) Vissa myndigheter erhåller sina intäkter tack vare att statsmakterna har givit dem ett monopol via lagstiftning, medan andra myndigheter säljer varor och tjänster i konkurrens med andra företag. Exempel på den förstnämnda är bilregisternämnden, trafiksäkerhetsverket och riksantikvarieämbetet medan statistiska centralbyrån och statens provningsanstalt är exempel på den senare. I vissa fall subventioneras verksamheten via särskilda bidragsanslag till driften eller för forskning och utveckling. Bidragen är till för att täcka förluster när myndigheten av olika anledningar fått direktiv av statsmakterna att inte ta ut full avgift för sina tjänster. De två kraftfält som antagligen finns i dessa verksamheter är dels det som hänger samman med den uppgift som verksamheten tilldelats i direktiven från statsmakterna, dvs det myndighetsutövande kraftfältet, dels det kommersiella kraftfältet vars innebörd kan stå i konflikt med de myndighetsutövande direktiven. Dessa konflikter kan sannolikt bli mycket frustrerande om det dessutom är möjligt att tjäna mer pengar genom att frigöra sig från direktiven.

Ser man till de enskilda egenskaperna, att organisationen antingen skall vara kommersiellt kopplad och bidragskopplad eller ha mer än ett organisatoriskt kraftfält, finns det ytterligare några organisationer av speciellt intresse. Likheter med den uppdelningen i ett kommersiellt kraftfält och ett som hänger samman med organisationens uppgift finns också i sjukvårdsorganisationen och i högskolan. De olika kraftfälten finns för sjukvårdsorganisationens del manifesterat i en dubbel ansvarshierarki. Inom högskolan kan man t o m tala om pluralism, eftersom det finns en tredelad ansvarshierarki - administration, undervisning och forskning (förvaltningsnämnd, linjenämnd och forskarnämnd).

I koncerner, t ex multinationella företag, kan dotterbolagen verka i en situation som liknar KoB-organisationens genom att de får resurser från moderbolaget för investeringar för att täcka förluster etc. I konkurrens med andra dotterbolag kämpar de enskilda företagen om koncernens gemensamma resurser, som man kan betrakta som en intern bidragsmarknad. Motsvarande resonemang kan man sannolikt också föra för en enskild organisation, där olika grupper (t ex avdelningar och divisioner) internt konkurrerar om företagets resurser.

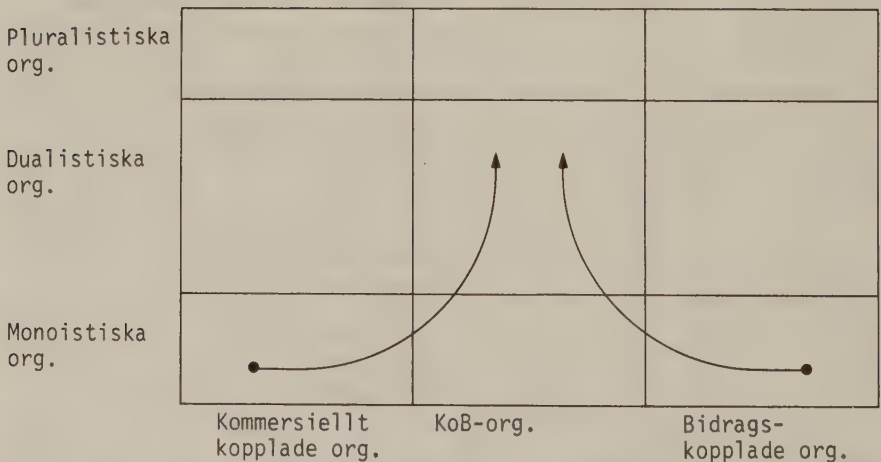
Om jag nu benämner företag med två organisatoriska kraftfält dualistiska och företag med tre organisatoriska kraftfält pluralistiska, bör det vara rimligt att kalla företag med ett organisatoriskt kraftfält för monoistiskt. Denna indelning tillsammans med att organisationer kan vara kommersiellt kopplade och/eller bidragskopplade utnyttjar jag i figur 9.3 för att sortera några verksamhetsformer. Indelningen skall ses som en grovsortering som det naturligtvis är mycket lätt att ifrågasätta, speciellt då en specifik organisation kan ha fått någon marginell del av sina intäkter från bidragsmarknaden respektive den kommersiella marknaden.

Pluralistiska org.			Högskolor
Dualistiska org.		Tidningsföretag Förlag Teatrar Statsföretag Uppdrags- myndigheter	Sjukhus
Monoistiska org.	Traditionella företag	Dotterbolagen i stora koncerner	Traditionella myndigheter
	Kommersiellt kopplade org.	KoB-org.	Bidragskopplade org.

Figur 9.3 En sortering av några organisationer efter antalet organisatoriska kraftfält och om organisationen är kommersiellt kopplad och/eller bidragskopplad

Jag vill speciellt uppmärksamma läsaren på att jag placerat det traditionella företaget som ett typiskt monoistiskt kommersiellt kopplat företag och den traditionella myndigheten som ett typiskt monoistiskt bidragsskopplat företag. Dessa två organisationstyper bildar på något sätt hörnstenar i min bild av olika organisationer. Det är speciellt vid den komparativa analysen som det är möjligt att utskilja det speciella i de exemplifierade organisationerna.

Den allmänna tendens som redovisas i kapitel 1 tyder på att allt fler organisationer håller på att bli s k KoB-organisationer. Att de dessutom blir dualistiska förefaller troligt eftersom skälet till att ge bidrag oftast grundar sig på annat än att organisationen skall tjäna mer pengar från en kommersiell marknad. Det kommersiella kraftfältet kommer därmed att utmanas av ett annat kraftfält som fått ett större inflytande när utsikterna att få bidrag ökar. Innehållet i detta alternativa kraftfält varierar antagligen från fall till fall. Konsekvensen blir sannolikt att vi får ett annat tänkande i företagen - de ekonomiska värderingarna minskar i betydelse. För management kan konsekvenserna bli mycket stora. Istället för att maximera lönsamheten kanske organisationen ekonomiskt nöjer sig om den kan överleva med bibehållet antal anställda eller om den kan utföra en väsentlig uppgift i samhället. Kalkylsituationen blir därmed ytterst problematisk i samband med beslutsfattandet. I nästa avsnitt utvecklas resonemangen om vad som kan vara väsentligt att beakta för management i dualistiska KoB-organisationer.



Figur 9.4 Tankbara utvecklingstendenser mot dualistiska KoB-organisationer

I figur 9.4 finns två tankbara utvecklingstendenser skisserade utifrån de förändringar som uppmärksammats i samhället. Morgondagens organisationer skulle med dessa resonemang innehålla vissa egenskaper som är typiska för dualistiska KoB-organisationer. Att

vi redan idag bör förse oss med kunskap om denna organisationstyp torde därmed ytterligare förstärkas. Denna studie är ett första steg på vägen.

Möjligheterna att hitta empiriskt material för att fortsätta forskningen inom detta område torde vara mycket stora. Att kontinuerligt följa vad som skrivs i pressen är säkert en mycket god början. Nästan varje dag kan man i massmedia finna information om företag som får (fått) bidrag i olika former och som kan bli föremål för olika former av datainsamling. Paralleller med tidningsföretagens kommersiella koppling och bidragskoppling finns inom ett mycket stort antal områden, t ex jordbruken, hushållen, föreningar etc. Fältet är öppet för den intresserade.

9.4 Konsekvenser för management

En omvärld med inslag av en växande bidragsmarknad och tätare kontakter med politiker kan förväntas medföra att KoB-organisationen eftersträvar en företagsledning som kan förena de tre ledarrollerna: kommersiör, subsidiör och justitiör. Ledningen måste kunna etablera och upprätthålla "goda" kontakter med instanser i politik och förvaltning samtidigt som de opererar på en kommersiell marknad. En förmåga att smidigt hantera offentliga organ utgör en mycket väsentlig förutsättning för att organisationen skall kunna överleva och utvecklas.

I Demokraten finns det exempel på att kriterierna för framgång relateras till bidragskopplingen. Beträffande Hand-Demokraten uttrycktes de inte i ekonomiska termer. Istället framhävdes att man lyckats hålla driften igång utan några nämnvärda störningar och att driften klarats bättre än hos andra som försökt sig på motsvarande verksamhet. Det var i mycket begränsad omfattning som man talade om framgång på den kommersiella marknaden. Berörda chefer talade gärna om "snygga" ansökningshandlingar till bidragsgivande organ. Beträffande bedömningsgrunderna för den verkställande direktören visar nedanstående citat att det inte bara är i rollen som kommersiör som han bedöms.

"Vi behöver en VD som har kontakter med Stockholm. För då kan han fixa pengar till oss. Man måste ju bjuda hit de rätta personerna, bada bastu och gå ut på kvällen. Sedan får man alltid de pengar som vi behöver".

Avdelningschefen som yttrade orden menade att en av den verkställande direktörens huvuduppgifter var att odla gynnsamma relationer med moderbolaget och ägarna. När man vände sig till mig för att få hjälp med höstkampanjen 1979 bedömdes jag inte enbart utifrån mina förutsättningar att lyckas på den kommersiella marknaden utan också utifrån mina möjligheter att öka bidragen från ägarna.

En ny företagsledartyp som delvis ersatt teknisk och marknadsmässig kompetens med en förmåga att odla breda kontaktytor, en verbal förmåga och slutligen ett stort kunnande i myndigheters

beslutsprocesser kan bli efterfrågad i framtiden. Kunnandet utnyttjas bl a för att skriva äskanden om bidrag och påverka beslutsprocesser.

Med de nya kraven på företagsledning kommer sannolikt en bakgrund i det politiska livet att premieras. Att det inom A-pressen inte varit ovanligt att man kunnat erhålla direktörsbefattningar till stor del på politiska meriter är mot denna bakgrund logiskt. Det är möjligt att det är denna typ av direktör som bäst kunnat (och kan) hantera organisationens omgivning.

Antagligen kommer företagens PR- och informationsavdelningar att få ett större inflytande i framtiden. De behövs för att kontinuerligt kunna informera beslutsfattare i bl a myndigheter och riksdag. Att det redan idag finns konsultföretag som har liknande uppgifter som specialitet bekräftar att det finns ett behov av denna typ av arbetsuppgifter.

Morgondagens företagsledning kommer att ha ett behov av en större kompetens i ämnet statskunskap. Nabseths (Industriförbundet) förord till boken "Lobbying på svenska" tyder på att denna kunskap redan har börjat efterfrågas inom näringslivet. Han skriver:

"Lobbyverksamhet är något som man i Sverige tidigare betraktat med misstänksamhet, ja nästan ansett vara otillbörligt. Tiderna har emellertid förändrats och idag är det absolut nödvändigt att ha goda kontakter med politiker och myndigheter.

Politikerna måste känna till att stämningarna ute i företagen och effekterna av politiska beslut. Företagen är skyldiga att känna till vilka statliga spelregler som gäller.

Hur skall man då göra för att få sin åsikt framförd till riksdagen eller regeringen i en aktuell fråga? Vi tror att kunskaper om detta kan behöva spridas bland näringslivets företrädare.

(Lindström, 1979, sid 7)

Den yttre ledningen skall kombineras med en effektiv inre ledning. Framförallt kräver den inre ledningen i en dualistisk KoB-organisation en förmåga att hantera konflikter. Genom att studera de två verkställande direktörer som finns med i fallstudien kan jag peka på svårigheterna att förena den inre och yttre ledningen. Kurt Nilsson, som hade stora framgångar främst i subsidiörrollen fick stora problem internt. Detta kan ha berott på flera saker, t ex att han använde samma metoder internt som externt. Hans "fifflande" t ex i samband med förvärvandet av ny teknik gick bra som subsidiör. När han undanhöll information, gav löften som inte gick att hålla och drev igenom egna idéer internt, ledde detta istället till kaos.

Alf Berg var Kurt Nilssons raka motsats. Han hade stora problem med den yttre ledningen men uppskattades internt för att "man kunde lita på honom". Hans bristande förmåga att odla kontakter med moderbolaget uppfattades av många som som mycket

olyckligt för organisationen. Måhända är det omöjligt att förena alla ledarrollerna hos samma person? Allra helst som verkställande direktören (eller teaterchef eller...) kommer att få stora problem med att hålla sig utanför den inre dynamiken. Genom att han blir indragen i "kraftfältens krig" blir det oerhört svårt att samtidigt svara för den interna ledningen. Att föreslå en delning av företagsledningsuppgifterna kan vara en framkomlig väg. I tidningsföretaget finns goda förutsättningar för att utnyttja den ansvarige utgivaren (eller chefredaktören) för att sköta subsidiörrollen. Redaktionella medarbetare har ofta en god inblick i att odla breda kontaktytor. Deras verbala förmåga finns det heller ingen anledning att ifrågasätta. Den verkställande direktören skulle då kunna koncentrera sig på den kommersiella marknaden och marknadsavdelningarna. Samordningsproblemen skulle man kunna lösa genom att de får ett gemensamt ansvar inför styrelsen. Denna måste också tillföras kompetens om hur de skall hantera och exploatera konflikter mellan företagsledarna.

Just konflikter är ett område som jag vill hålla läsaren vid ytterligare några rader. I tidningsföretag (och andra dualistiska KoB-organisationer) finns två spänningspoler som består över tiden. Detta är antagligen typiskt för dualistiska organisationer eftersom de inte kan byta verksamhetsområde på samma sätt som ett traditionellt företag. Avkastningskravet i traditionella företag bygger i princip på att de på lång sikt kan lägga ned en verksamhet och satsa pengar på något annat som ger en större lönsamhet. Detta är omöjligt för de flesta dualistiska KoB-organisationer då grunden för verksamheten har bestått i att utföra en viss uppgift. Exempelvis är det osannolikt att teatern skulle börja tillverka spik eller ägna sig åt turistverksamhet (åtminstone inte som huvudinriktning), den måste även i framtiden ägna sig åt skådespel. Bidragen som organisationen erhåller, får den för att fortsätta med den grundläggande verksamheten. Tidningsföretaget kan t ex få presstöd bara så länge som det ger ut en tidning.

Hur skall man då göra i den dualistiska organisationen när det finns två spänningspoler som försöker dominera varandra? Erhålles en hög effektivitet när det råder en total dominans för något av de organisatoriska kraftfälten eller fungerar företaget bäst när det råder en slags balans mellan dem?

För att kunna besvara denna typ av frågeställningar tar jag Normann (1975) till hjälp. Han skriver bl a om onda och goda spänningar resp konflikter. Resonemang som utgår från att konflikter kan vara positiva bygger bl a på att det kan vara bra med divergerande idéer då de kan skapa nya lösningar för organisationen.

"De typer av spänning (...) som består av motsatsförhållanden mellan olika föreställningar om just företagets situation och som leder till att olika personer hävdar olika strategier för företagets agerande. Sådana spänningar måste förr eller senare elimineras - helst då genom att utlösas och exploateras så att de inducerar tillväxt och skapar nya västidéer."

De onda konflikterna är de som i första hand stör det dagliga arbetet. Om man normativt skall utnyttja dessa tankegångar kan man föra följande resonemang. För att kunna åstadkomma en god samordning i det dagliga arbetet krävs en tillfredsställande konfliktlösningsmetod, som inte bara ger integration utan också utnyttjar den dynamik som finns i den dualistiska organisationen genom dess polarisering. Den kamp om idéer som finns inbyggd i företaget får inte kvävas via konfliktlösningsmetodikerna utan skall exploateras till organisationens bästa. Återkommande konflikter i det dagliga arbetet sliter mer på organisationen än hjälper den. För att energislöseriet med att hantera dessa konflikter inte skall "störta företaget i fördärvet" kan man utarbeta en metod som löser dessa konflikter under längre tidsperioder. Då polariseringen ofta fortsätter upp i ledningen kan man inte som i traditionella företag lösa den grundläggande konflikten genom att föra upp den i hierarkin. Eftersom styrelsen inte deltar i det dagliga arbetet är inte heller den en arena för konfliktlösning.

I många tidningsföretag nöjer man sig med att formellt reglera konflikterna så att de ej blir manifesta. Exempel på sådant regelsystem är planer och stopptider för när redaktionellt material och annonser skall lämnas till den tekniska avdelningen. Inom redaktionen kan sådana regelsystem finnas fastställda för att kunna hantera konflikter mellan lokalredaktioner och huvudredaktion samt mellan sportredaktion och nyhetsredaktion.

Parallellt med dessa regelsystem kan man försöka öka förståelsen för varandras arbete. Denna kan dels ske genom att man byter sysselsättning med varandra (förmodligen enbart möjligt inom avdelningarna) via någon form av arbetsrotation, dels via ökad dialog - en ökad kommunikation där samtliga avdelningar deltar. (I de flesta tidningsföretag finns det ett stort behov av att öka kommunikationen över avdelningsgränserna).

Konflikter av mer strategisk karaktär (dvs om verksamhetens inriktning) skall inte kvävas med ett formellt regelsystem utan istället skapas forum och verktyg med syfte att exploatera spänningarna. Exempel på ett sådant forum kan vara en företagsgrupp som representeras av samtliga avdelningar där man kontinuerligt (1-2 gånger per år) diskuterar företagets verksamhet, förändringar i omgivningen etc.. Allt med sikt på att effektivisera verksamheten. Konkreta diskussionspunkter för tidningsföretaget skall kunna vara - Hur skall vi forma den totala produkten i framtiden (dvs både den redaktionella texten, annonser och teknisk utformning)? Hur skall företaget på lång sikt utforma sina bilagor? Vilket spridningsområde skall företaget satsa på i framtiden?

Genom att låta de naturliga spänningarna, som polariseringen medför, utvecklas i ett sådant forum kan man ta till vara det idéflöde som finns inom de två organisatoriska kraftfälten och låta dessa "släsa" mot varandra. Syftet är inte att minska spänningarna genom dialog, utan att söka lösningar som ger synergieffekter när de två kraftfälten konfronteras.

Tillvägagångssättet skulle alltså i princip vara enkelt, undvik de dagliga konflikterna och utnyttja de strategiska. Problemet är

bara att konfliktlösningsmetoderna för de operativa konflikterna kan få en avgörande inverkan på möjligheterna att utnyttja de fruktbara. Den höga konfliktpotentialen möjliggör å andra sidan mycket snabba anpassningar till förändringar i omgivningen eftersom konflikter i företaget omedelbart utlöses där maktbalansen provas. Måhända är det därför bättre att de operativa konflikterna förblir oreglerade då de kan leda till en effektiv anpassning till förändringar i omgivningen. I tider med stora och snabba förändringar kan detta alternativ vara nog så förmånligt.

Samtidigt som det finns all anledning att redan idag söka ny kunskap om dualistiska KoB-organisationer, förfaller det som om behovet av att utveckla idéer om management för dessa organisationer är stort.

9.5 En satirisk epilog

Som avslutning presenteras ett satiriskt stycke av Bo Balderson om tidningen Arbetarkraft. Det är hämtat från boken "Statsrådets verk" som kom ut redan 1973, dvs bara något år efter produktionsbidragets införande.

"Arbetarkraft ledde sedan länge upplagemässigt med ett par hundra exemplar och fick alltså inte del av det statliga presstöd, som tillkommer det organ som presterar den klenaste försäljningen. Arbetarkraft gick emellertid med kraftigt underskott och LO och Partiet tröttnade omsider att subventionera och beslöt att Arbetarkraft till varje pris måste erövra positionen som ortens minst spridda tidning. Statsrådet har berättat om den makabra upplagestrid i presstödet tidevarv som följde.

Upplagan måste ner, så var det beslutat. Det var nu inte så lätt. En tidnings grepp om sina läsare är fast och Arvid Västermark hade efter trettio års publicistisk verksamhet skakat av sig alla läsare som krävde upplysning, information eller förströelse. Kvar fanns en kärna av vaneläsare, som chefredaktören höll i ett hårt, död mans grepp.

Partiet ålade emellertid i en hemlig cirkulärskrivelse tvåhundra prenumeranter, kända för obrottslig lojalitet mot fack och parti, att säga upp sina abonnemang.

De löd - bara för att övergå till att köpa lösnummer i lönn.

Från kiosken vid stationen kunde man se dem smyga hem med Arbetarkraft svept i kolorerade veckoblad och pornografiska magasin. Partiet förmådde då pressbyrådamen - gammal medlem i arbetarkommunen - att avstänga dessa missbrukare från inköp och att sälja Arbetarkraft endast mot legitimation. Man fick nu uppleva hur stadgade män med ordnad klädsel och friskt utseende hängde runt stationsområdet och tubbade minderåriga och alkoholpåverkade främlingar att mot kontant ersättning köpa ut i kiosken. När också denna trafik stoppats,

reste de djupast sjunkna till angränsande samhällen, där de i skydd av sin anonymitet försåg sig. När de återvände uppstod langarnästen och snart kunde man se de svåraste missbrukarna öppet och skamlöst njuta sin vara i parker, församlingshem och kommunala inrättningar.

Vid halvårsskiftet befanns Arbetarkraft ännu ligga hundra exemplar före konkurrenten, Kristliga Dagbladet. Detta organ gick, trots sitt statliga stöd, med kraftig deficit. Förluster täcktes emellertid av samfundets medlemmar, som styrkte av bön och psalmsång och den allmänna omoralen, ständigt befanns redo till nya offer. Tunn var tidningen och tung var stödavgiften, men det var ett martyrium för vår tid, ett martyrium på morgonkaffennivå. Antalet kristligt benägna var, av många goda skäl, inte i stigande så nya läsare tillkom sällan. Men de gamla dog heller inte ofta. (Bland opartiska fanns här två teorier: att tron stärkte och bevarade och att Gud värjde sig.) Och de som verkligen någon gång - och alltid med påfallande motvilja - gick vidare till den bättre världen, hade ofta fört över sitt abonnemang på de efterlevande, med ett leende som en del höll för ondskefullt, andra för över-sinnligt.

Partiet fann till slut situationen så outhärdlig att man sände en ung ombudsman till Arbetarkrafts redaktion med uppdrag att inifrån bearbeta tidningen, så att också de mest avtrubbade läsare måtte se den i dess nakna elände och avfalla. Uppgiften var inte lätt, ty tidningen var redan usel. Men ombudsmannen, som hade vana från Kanslihuset att skriva propositioner och som kunde arbeta fritt eftersom chefredaktör Västermark oftast var ute i markerna på jakt efter sällsynta fåglar, gjorde sitt bästa. Han förvanskade väderleksprognoserna (som allt oftare slog in), han gifte ihop fel människor i personnotiserna (vilket ingen märkte), han riktade perfida anonyma angrepp mot regeringen (något som kom läsekretsen att reagera med uppskattande brev) och han införde ständigt nya avsnitt av partiledarens skrift "Politik är att vilja". Här trodde han sig äntligen ha funnit ett medel att bryta läsarnas motståndskraft, ty efter det sjunde utdraget medförde posten två uppsägningar av prenumerationen.

När avfällingarna efter några dagars vila i hemmet ringde och återkrävde sina abonnemang, for ombudsmannen tillbaka till Stockholm och Kanslihuset där han var van att se sina skrivelier upphöjas till lag och lända till allmän efterrättelse."

(Balderson 1973)

Noter kapitel 9

- 1) March (1962) talar om organisationen som en politisk koalition men beaktar då inte maktförhållanden. Däremot är konflikter en central del av modellen. Konflikterna bygger på att intressenterna har oförenliga krav på organisationen. March har senare explicit tagit avstånd från utnyttjandet av maktbegreppet som han är mycket kritiskt inställd mot.

Han menar (March 1966) att maktbegreppet är ett relativt misslyckat begrepp när man har med komplexa sociala system att göra. Begreppet skulle enligt March kunna bli mer användbart om det gick att utveckla analytiska och empiriska tillvägagångssätt som kunde hantera komplicerade former av kraftmodeller, innefattande maktaktivering och de omständigheter under vilka makten utövas. March vänder sig speciellt mot de undersökningar som gjorts i laboratoriesituationer.

Framförallt Perrow (1970) betonar att man bör uppmärksamma att arbetsuppgifterna i komplexa organisationer är uppdelade i avdelningar och att dessa avdelningar inte har lika stor makt.

- 2) Se Ahlmark & Brodin (1979a) och (1979b)
- 3) Se Swedner & Egeland (red) (1974)
- 4) Landström (1970), Henning (1974) och SOU 1978:85
- 5) Riksrevisionsverket skriver bl a:

"I den statliga avgiftsbelagda verksamheten skiljer sig på en rad punkter från å ena sidan kommersiellt inriktad verksamhet i privat eller statlig regi och å andra sidan statlig myndighetsutövning". (Riksrevisionsverket 1981).
Jfr också med Riksrevisionsverket (1974)

I beskrivningen av ett statligt företag med såväl myndighetsuppgifter som affärsmässiga uppgifter skriver Holmqvist (1980) bl a följande:

"Annorlunda uttryckt kan avsaknaden av reellt överlevnads/vinstmål i kombination med en tolkningsbar målsättning beträffande de politiska frågorna medföra en handlingsförlamning, å ena sidan har man ingen traditionell ekonomisk målbildning att arbeta för. Å andra sidan begränsas handlingsfären, om än i vaga termer. Ett positivt framåtblickande underlättas inte av denna kombination."
(Holmqvist 1980, sid 70-79)

BILAGA 1 PORTRÄTT AV TIDNINGSORGANISATIONEN

B1.1 Inledning

I denna bilaga beskrivs tidningsorganisationens särart dels baserat på vad som finns att läsa inom området, dels som ett resultat av den forskning som bedrivits inom ramen för detta forskningsprojekt. Då bidragskopplingen fokuserats speciellt i bokens övriga innehåll, har jag här valt att koncentrera mig på tidningsföretagets uppbyggnad och kommersiella situation.

Datamaterialet som utnyttjats för att vidareutveckla den befintliga bilden av tidningsföretaget har samlats in vid kontakter med A-pressföretag vid företagsbesök och vid utbildningstillfällen. Relationen mellan det datamaterial som utnyttjas här och i huvudtexten beskrivs utförligare i metodkapitlet.

Denna bilaga kan antingen läsas före eller tillsammans med huvudtexten, men också som en relativt separat diskussion om tidningsorganisationen.

B1.2 Tidningsföretagandets kommersiella villkor

B1.2.1 Onda och goda ekonomiska/marknadsföringsmässiga cirklar

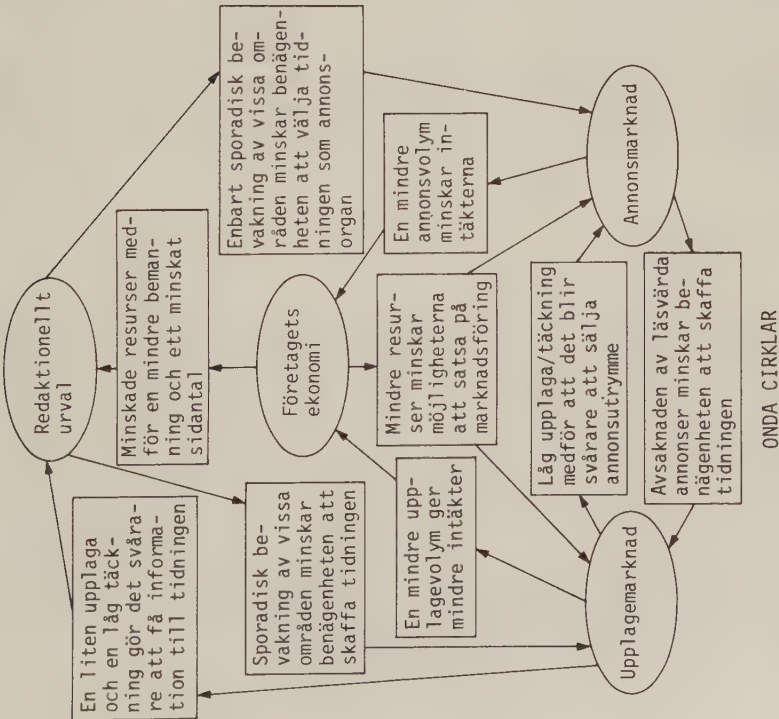
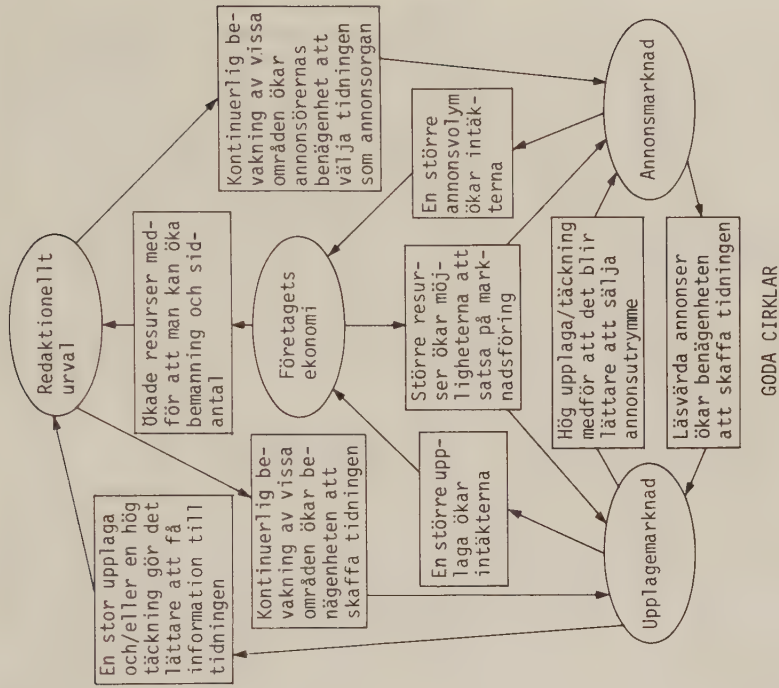
Tidningsföretaget säljer två produkter¹): annonsutrymme till annonsörer och tidningen till läsarna. Sambandet mellan annonsmarknaden och upplagemarknaden är ett fenomen som uppmärksammats av en rad tidningsforskare. Tidningens möjligheter att sälja annonser påverkas av upplagan och hushållstäckningen.²) En hög upplaga och en hög hushållstäckning gör det lättare att sälja annonsutrymme.³) I den nuvarande utformningen av presstödet har man utgått ifrån att det är hushållstäckningen som styr möjligheterna att sälja de flesta typerna av annonser.

"En tidnings ekonomi bestäms i första hand inte av totalupplagan utan av hur många läsare tidningen har på sin utgivningsort och hur stor denna är. Ju fler hushåll tidningen täcker på utgivningsorten, desto intressantare är den för ortens annonsörer. När tidningen genom sin prispolitik till 60-70% är beroende av intäkter från annonser, måste de se till att de är gångbara som annonsorgan. Av detta följer, att tidningar för att stärka sin ställning i konkurrensen bör öka upplagan på utgivningsorten."

(DsB 1978:10, sid 26)

Resultaten på upplagemarknaden påverkas i sin tur av mängden och typen av annonser. Vissa typer av annonser, t ex de flesta småannonser och lokala annonser har ett mycket högt läsvärde.⁴)

Med stöd av mina egna erfarenheter vill jag tillfoga att det redaktionella urvalet (innehållet i tidningen) också är en mycket



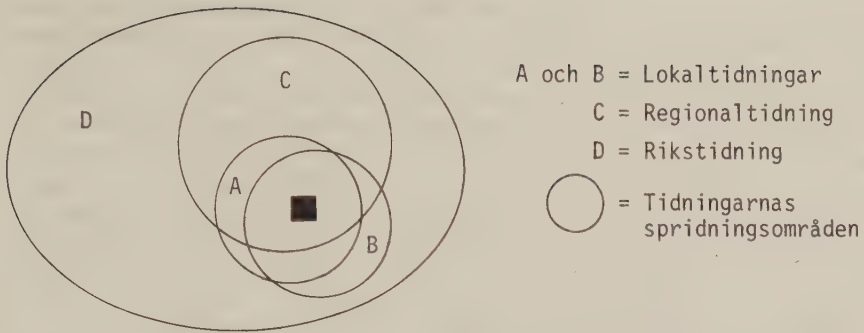
Figur B1.1: Onda och goda ekonomiska/marknadsföringsmässiga cirklar

viktig faktor att beakta. Intressenternas reaktion på produktens innehåll och utformning är tämligen unik. En negativ artikel kan ge omedelbara reaktioner som i sämsta fall leder till att intressenter avbryter kontakterna med organisationen, medan en positiv artikel kan leda till den omvända reaktionen. Tidningen som produkt har en sådan ställning att dess innehåll inte bara påverkar nyhetskällorna, utan i princip samtliga intressenters villighet att ha utbyte med företaget. Bortfallet av några abonnenter behöver inte oroa företaget nämnvärt. Däremot kan en reaktion från annonsörer leda till omedelbara ekonomiska problem.⁵) Sannolikt är detta ett problem som är störst för andratidningarna eftersom annonsören har en fullgod ersättare i förstатidningen, samtidigt som annonsören är beroende av förstатidningen för att nå den stora andelen hushåll inom upptagningsområdet.

I figur B1.1 har jag förutom de två delmarknaderna och det redaktionella urvalet tagit med företagets ekonomi för att kunna sammanfatta resonemangen i goda och onda ekonomisk/marknadsföringsmässiga cirklar. En hög hushållstäckning/upplaga medför att det blir lättare att sälja annonser, samtidigt som ett ökat antal läsvärda annonser ökar benägenheten att skaffa tidningen. En större upplaga och en ökad annonsförsäljning förbättrar dessutom företagets ekonomi. De ökade intäkterna kan användas för marknadsföringsaktiviteter, vilket kan öka både upplagan och annonsförsäljningen, men de kan också användas för att förstärka den redaktionella bevakningen och öka antalet sidor för att ge redaktionen ett större utrymme i produkten. Redaktionen möjligheter att ha en kontinuerlig bevakning påverkar de lokala annonsörernas och tidningsköparnas benägenhet att annonsera resp köpa tidningen. En stor upplaga/hög täckning ökar också allmänhetens (nyhetskällornas) intresse för att ge just den tidningen information. De onda cirkelarna leder till ett motsatt förhållande.

B1.2.2 Konkurrenter

Konkurrenssituationen för dagstidningar är relativt komplex. Data pekar på att aktörerna i tidningsföretagen oftast betraktar enbart tidningar med samma utgivningsort som konkurrenter. När aktörerna talar om sina konkurrenter är, se figur B1.2, B konkurrent till A och vice versa, medan de i stort sett inte upplever någon konkurrens från D/C och D/C i sin tur upplever inte att de har några konkurrenter. Man skulle kunna säga att konkurrensen finns på samma nivå men inte mellan nivåer (detta om man ser spridningsområdet som nivåskiftningar. Rikstidningar och regionaltidningar (D och C i figuren) har oftast större städer som utgivningsorter och får sina huvudsakliga intäkter från dessa. På övriga områden har de i det närmaste komplementtidningens roll.



Figur B1.2 Principskiss över dagstidningarnas konkurrenssituation. Cirklarna markerar spridningsområden. A och B har båda den markerade fyrkanten som utgivningsort medan C och D har andra utgivningsorter som är olika.

Annonsförsäljningen konkurrerar till stor del med andra medier vid sidan om konkurrensen med andra dagstidningar. De flesta annonsörer har ett lönsamhetskrav på reklamaktiviteter och väljer därför det media som ger den bästa effekten.

Kontaktkostnaden, dvs kostnaden/nådd person är ett viktigt urvalskriterium för köparen när han väljer media. I nedanstående figur har jag samlat några av de medier som kan utgöra ett alternativ till annonsering.

Media	Kontakt-potential	Pris	Specialegenskap
Tidning	Begränsad	Lågt	Högt läsvärde, tradition som stöd
Direktreklam	Obegränsad	Högt	När exakt den grupp man vill nå med budskapet
Annonsblad	Begränsad	Lågt	Kan nå <u>alla</u> inom det geografiska område <u>där</u> annonsbladet finns
Flygblad	Begränsad	Mycket lågt	Kan nå <u>alla</u> inom mycket begränsade områden, t ex för närbutiker och butiker i mindre samhällen

Figur B1.3 Några mediers kontaktpotential, relativt pris och specialegenskap. Priset är beräknat per nådd person. Kontaktpotentialen bestäms av praktiska skäl men kan rent teoretiskt vara obegränsad för samtliga medier. (Egna bedömningar.)

Direktreklamens konkurrensfördel är att man kan urskilja exakt den grupp man vill nå och sända adresserade budskap. Totalkostnaden blir därmed låg. Flygblad, som kan ses som en form av direktreklam, är en metod som tillämpas av detaljister för att täcka ett begränsat område. I sin förlängning kan det vara fråga om stormarknader som trycker egna reklamtidningar som sprids inom viktiga upptagningsområden. Därmed utgör man en mycket viktig konkurrent till tidningen. Det förefaller som om den tidningsanställda i första hand betraktar konkurrerande tidningar och annonsblad som de egentliga konkurrenterna på annonsmarknaden.

I tabell B1.1 finns en sammanställning över reklamkostnadernas fördelning för några reklamkategorier under tidsperioden 1960-75. Även om siffrorna skall tolkas med stor försiktighet, eftersom endast uppskattningar kunnat göras för vissa medier, kan man konstatera att dagspressen förlorat betydande andelar av de totala reklamkostnaderna.

Reklamkategorier	Procentfördelning				
	1960	1961	1965	1967	1975
Dagspress	36	35	36	29	25
Populärpress	9	8	8	9	3
Fackpress	6	7	6	4	3
Summa press-reklam	51	50	50	42	31
Direktreklam	18	20	22	19	24
Övrigt	31	30	28	39	45
Reklamkostnader	100	100	100	100	100

Tabell B1.1 Reklamkostnadernas fördelning 1960, 1961, 1965, 1967 och 1975.

Källa: Svenska Direktreklamföreningens årsberättelse 1979/80. Under övrigt har intagits utomhusreklam, filmreklam, butiksreklam, mässor, annonser i annonsblad o dyl.

Eftersom annonsintäkterna svarar för huvuddelen av tidningsföretagens intäkter är denna minskning besvärande. För att möta konkurrensen från andra medier startade dagspressen under den senare hälften av 1970-talet Dagspressen Marknadsinformation AB, som bl a fick till uppgift att marknadsföra dagspressen som reklammedium.

Dagspressen har särskilt uppmärksammat hotet från annons-

bladen, som man tror har tagit en stor andel av reklamintäkterna. Annonsblad kan definieras som:

"en publikation som regelbundet sprids till samtliga hushåll inom ett avgränsat lokalt eller regionalt område, som delas ut gratis och som innehåller annonser från olika annonsörer." (DsU 1979:10, sid 10)

Annonsbladen har blommat upp i takt med att tidningsföretagen har "vissnat" eller tagit på sig för stora spridningsområden.

"Annonsbladens expansion påverkas av strukturen inom dagspressen. Annonsbladsutgivningen är koncentrerad till orter utan tidningsutgivning och denna gynnas särskilt om de över-spridda tidningarna inte har anpassat sin utgivning till den lokala efterfrågan inom sina utgivningsområden. Sambandet mellan annonsbladsutgivningen och tidningsutgivningen styrks av förhållandet att orter utan tidnings- och annonsbladsutgivning ligger inom sådana områden som domineras av tidningsföretag som har gjort sig kända för en medveten anpassning av redaktionella produkter och priser till lokala önskemål. Annonsbladsbranschens utveckling beror alltså till stor del på tidningsföretagets agerande." (SOU 1980:32, sid 68)

Även om konkurrensen från andra medier är stor är det tidningar och annonsblad som anses vara de viktigaste konkurrenterna bland aktörerna i tidningsföretagen. Relationen mellan upplaga/hushållstäckning och annonsvolym gör det svårt för de mindre tidningarna att konkurrera. Med lägre priser och tematidningar försöker dessa att bli konkurrenskraftiga.

B1.2.3 Utvecklingsmöjligheter och tillväxtproblem

Eftersom i stort sett alla svenska hushåll dagligen nås av minst en dagstidning⁶) kan man säga att marknaden är relativt mättad. Den lilla grupp av morgontidningslösa hushåll som finns kan dock regionalt vara betydande och erbjuda tillväxtmöjligheter. I normalfallet konkurrerar tidningarna med intensiv reklam eller andra promotion-aktiviteter. I ett ställningskrig satsas kapital som ger marginella förändringar i konkurrenssituationen, som kan liknas vid ett nollsummespel.

Att utvidga marknaden geografiskt möter problem, främst därför att det nästan alltid finns någon annan tidning med större lokal anknytning och som därmed har lättare att sälja sin produkt. Ett annat stort hinder är de höga distributionskostnaderna, som försvårar en utvidgning över stora ytor. Ytterligare en anledning är att en geografisk utvidgning knappast ger någon större annonsförsäljning.⁷)

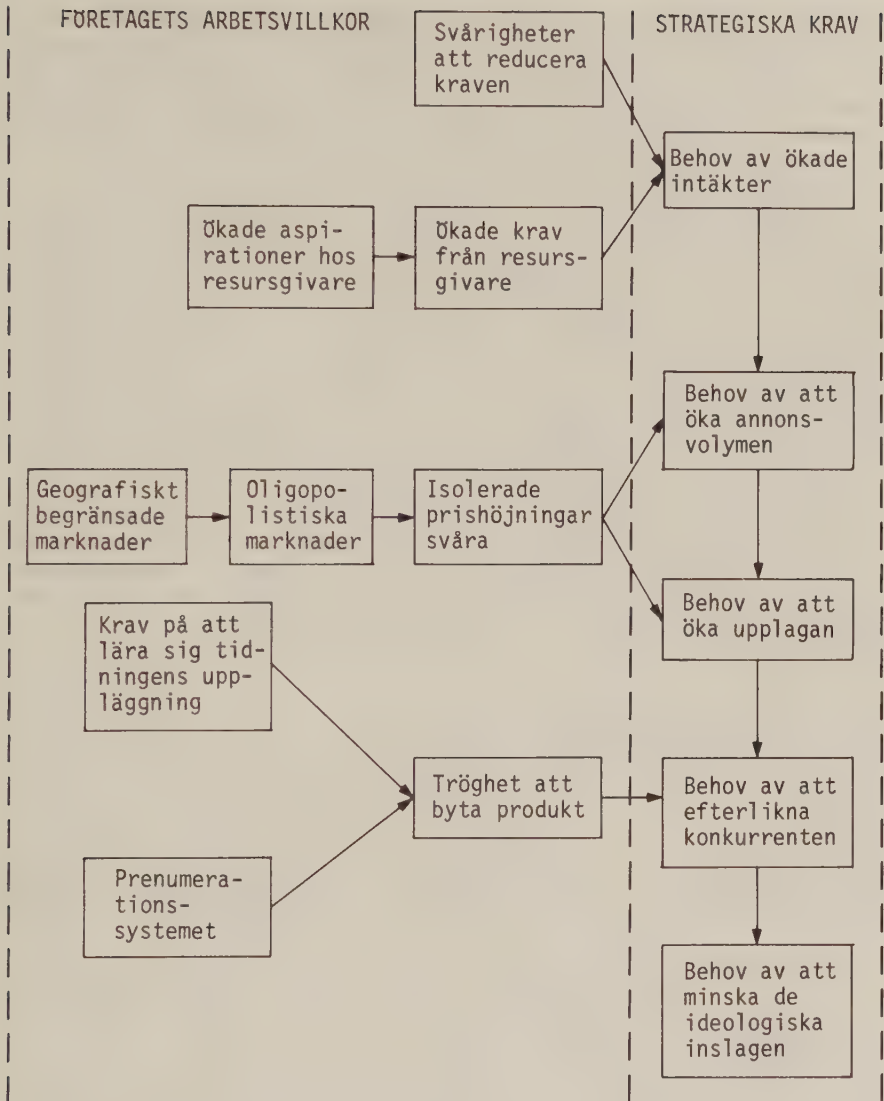
Försök med att förbättra produkten har gjorts på flera tidningar bl a genom att investera i ny teknik. Dessa satsningar har i flera fall lett till en positiv upplageutveckling. Någon produktutveckling i den bemärkelsen att man söker helt nya produkter existerar enbart på ett fåtal tidningar. Vissa tidningar utnyttjar dock sin lediga kapacitet för att sälja sättnings- och trycktjänster samt datatjänster. Vissa tidningar sysslar också med resebyråverksamhet.

Eftersom annonsförsäljning är beroende av dels tidningens upplaga/hushållstäckning, dels av tidningen som produkt, dvs ingen tidning - ingen annonsförsäljning, är annonsförsäljningens utvecklingsmöjligheter beroende av tidningsproduktens utvecklingsmöjligheter. Om man däremot vidgar perspektivet och ser på möjligheterna att sälja marknadsföringstjänster som har anknytning till tidningsföretaget, blir dessa fler. Tematidningar och bilagor är ett försök att förbättra konkurrenssituationen på annonsmarknaden. Tidningsföretag kan också starta annonsblad.

Om man ser på dagspressens utveckling visar det sig att de företag som överlevde pressdöden kunde exploatera strukturrationaliseringen för att växa, medan dagens situation ger begränsade möjligheter för tillväxt inom ramen för tidningsutgivningen. Tack vare samhällets insatser har många tidningsföretag kunnat överleva och en del har t o m kunnat få det gott ställt. Är det kanske så att man följer minsta motståndets lag och väljer att exploatera bidragsmarknaden och olika regelsystem istället för den kommersiella marknaden?

Engwall (1979) visar i en historisk studie att två konkurrerande tidningar på en lokal marknad haft en likartad volymutveckling avseende det journalistiska materialet. Jag skall inte beröra de redaktionella resonemang man kan föra kring detta utan se på Engwalls ekonomiska diskussion som en förklaring till likheter i det journalistiska materialet. Han menar att ökade krav från organisationens deltagare leder till ett ökat behov av intäkter, se figur B1.4.

Då bidragsgivarnas resurser är begränsade blir företagets huvudalternativ att öka försäljningsintäkterna, såvida inte resursgivarnas krav kan dämpas, t ex genom att priset för att erhålla resurserna blir förmånligare eller att situationen radikalt förändras via en större förändring av produktionstekniken. Försäljningsintäkterna höjs antingen via en volymökning eller ett högre pris per enhet. Prishöjningar är svåra att genomföra eftersom tidningarna lever i en lokal oligopolsituation. I detta fall är det speciellt svårt för andratidningen eftersom konkurrenten är prisledande. Engwall menar att en prisstelhet kan förväntas råda på såväl annonsmarknaden som på upplagemarknaden. Annonsmarknaden är viktigast eftersom den svarar för huvuddelen av intäkterna. Eftersom man inte kan höja priset kvarstår alltså ett behov av att öka annonsvolymen. Sambandet mellan annonsförsäljning och upplaga leder i sin tur till ett behov av att öka upplagan.



Figur B1.4 En modell för hur de ekonomiska arbetsvillkoren kan tänkas påverka en dagstidnings innehåll (Engwall 1979, sid 18).

När tidningsmarknaderna ligger mycket nära mättnadspunkten tvingas företagen till en direkt konfrontation med varandra i försöken att värva nya prenumeranter. Detta är svårt eftersom

tidningsmarknaden utmärks av stor tröghet. Ett skäl till detta är enligt Engwall att det tar tid att lära sig en tidnings uppläggning. En annan bidragande orsak till tidningsmarknadens tröghet är prenumerationssystemet, som innebär att konsumenten endast vid prenumerationssinbetalningen har anledning att fundera över sitt tidsningsval, ofta endast en gång per år.

Trögheten att byta produkt leder i sin tur till ett behov av att efterlikna konkurrenten. För den organisationsägda tidningen innebär detta att det finns ett behov av att minska de ideologiska inslagen. Därmed skulle Engwall ha förklarat varför tidningarna tenderar att få en likartad redaktionell volymutveckling, men vad händer när det visar sig att intäkterna inte ökar? Att efterlikna konkurrenten innebär ju inte automatiskt att konkurrenssituationen förändras. Om inte upplagan blir större blir det svårt att öka annonsvolymen och därmed har man inte kunnat tillfredsställa behovet av ökade intäkter. Huvudproblemet kvarstår, nämligen att deltagarna ställer ökade krav på sin medverkan.

Med tanke på tidningsföretagets begränsningar på den kommersiella marknaden (med tidningen som produkt) är det berättigat att fråga om ledningen överhuvudtaget kan göra något för att organisationen skall överleva och växa. Av huvudtexten framgår det att bidragsmarknaden fått en stor betydelse när den kommersiella marknaden inte räckt till.

B1.3 Tidningsorganisationens uppbyggnad

B1.3.1 Litteraturens beskrivning av tidningsorganisationen

Etzioni (1961), som bl a försökt att skapa ett klassificeringssystem för organisationer, ser tidningsföretaget som en dualistisk organisation. Han skriver:

"Newspapers typically have a dual organizational structure, with a highly utilitarian wing in which the newspaper is actually produced and a normative editorial wing in which it is written and edited."
(Etzioni 1961, sid 52)

Med utgångspunkt från Etzionis indelning i en utilistisk och en redaktionell del, menar Engwall (1978) att det finns åtminstone tre dimensioner där de två grupperingarna differentieras i tidningsföretag. För det första skiljer sig grupperna åt beträffande kriteriernas klarhet för framgång resp misslyckande. Den utilistiska delen har relativt klara och mätbara kriterier som vinst, avkastning, försäljningsvolym, produktivitet etc, medan den redaktionella delen har luddiga bedömningsmått som uttrycker det redaktionella materialets kvalitet. För det andra skiljer de sig åt ifråga om tidsorientering. Journalister har en relativt kort tidshorisont, medan andra grupper ser företaget över en längre tidsperiod. För det tredje kan man förvänta sig att individer som kan hänföras till den

redaktionella delen är mer utåtriktade relativt individer som kan hänföras till den utilitistiska delen. Engwall säger också att den redaktionella delen i sin tur kan delas in i en nyhetsorienterad och en politiskt orienterad grupp⁸), medan den utilitistiska delen kan delas in i en affärsorienterad och en tekniskt orienterad grupp.

Den nyhetsorienterade gruppen utför det traditionellt journalistiska arbetet som bl a består i att samla information, skriva artiklar, redigera m m. Den politiskt orienterade gruppen innehar i stort sett samma uppgifter, men är skild från den nyhetsorienterade gruppen genom att man samlar information, skriver artiklar och redigerar politiska nyheter från den politiska ståndpunkt som ägarna företräder.

Den affärsorienterade gruppen bär det ekonomiska ansvaret för företaget, inte bara genom att den sköter det administrativa utan också genom att det är denna grupp som säljer tidningen och annonser i denna och därmed svarar för företagets inkomster. Gruppen svarar också för distribution av tidningen.

Den tekniskt orienterade gruppen handhar den tekniska produktionen av tidningen. Detta omfattar arbetet att omvandla journalisternas och annonssäljarnas underlag till den färdiga tidningen. Moment som ingår är bl a sättning, montering och tryckning.

De fyra ovanstående grupperingarna kan ofta i sin tur delas in i funktionellt specialiserade grupper, framförallt i större tidningsföretag. Exempel är (de här nämnda exemplen kan sägas gälla även mindre tidningsföretag) hos den nyhetsorienterade gruppen sportavdelningen och lokalredaktionerna. Inom den affärsorienterade gruppen kan en indelning göras i annonsförsäljning, upplageförsäljning och administration. I den tekniska gruppen finns bl a tryckare, sättare och perforatörer.

Enligt Engwall uppstår det konflikter mellan tidningsföretagets grupperingar främst i samband med produktionsflödet, val av teknologi, resursfördelning och publiceringsfrågor. Var och en av dessa områden med konflikter skall kommenteras nedan.

Produktionsflödet

Det stora beroendet mellan avdelningarna i produktionsprocessen medför en hög potential för konflikter. Det är den tekniska avdelningen som är inblandad med annonsavdelningen och redaktionen i denna typ av konflikter, därför att båda vill komma med sitt material så sent som möjligt vilket stör produktionsflödet. Annonssäljarna kan komma i konflikt med annonsörerna då de måste lämna annonser före en viss tidpunkt om annonserna skall komma med i tidningen.

Val av teknologi

Införandet av ny teknologi inom tidningsbranschen har medfört en del konflikter mellan avdelningarna. Den strävan som finns från den affärsdrivande sidan att rationalisera gör att man kommer i konflikt både med den tekniska avdelningen och redaktionen. Den nya

tekniken har medfört att kravet på utbildning minskat inom den tekniska avdelningen och flera arbetsuppgifter skulle kunna göras direkt av den redaktionella personalen. Detta gör att man kommer i konflikt om "vem som skall göra vad". Förhandlingar har pågått både centralt och lokalt om hur man skall fördela "betjäningsrätten" till den nya teknologin mellan de olika fackförbundens medlemmar.

Resursfördelning

Till resursfördelningsproblemen hänför Engwall såväl finansiell fördelning som fördelning av personal och utrymme i tidningen. Tidningens utrymme delas av nyhetsavdelningen, affärsverksamheten (annonser) och den politiska avdelningen. Eftersom den politiska avdelningen har sitt utrymme relativt fastlagt över tiden är det de två andra grupperna som delar det rörliga utrymmet. Detta leder ofta till motsättningar mellan avdelningarna. Inom nyhetsavdelningen finns också interna konflikter om utrymmet. Exempel på detta är konflikter mellan lokalkontoren och huvudredaktionen, mellan sporten och övriga redaktioner o s v.

Inom redaktionen kan man öka sidantalet för att förhindra interna konflikter⁹⁾ om utrymmet, men å andra sidan kan det leda till konflikter med bl a administrationen som vill hålla kostnaderna nere och med den tekniska avdelningen eftersom dess arbetsinsats ökas.

Fördelningen av de begränsade resurserna i form av personal och kapital förorsakar konflikter mellan den affärsdrivande verksamheten och de övriga avdelningarna. Samtidigt kan den affärsdrivande verksamheten råka i konflikt med omgivningen, eftersom man vill tillföra företaget mer resurser (konkurrerar om resurser).

Publiceringsfrågor

Engwall menar att tidningen har en roll som gör att samtliga grupper kan komma i konflikt med varandra, samtidigt som man kommer i konflikt med organisationens omgivning.

Att tidningen som produkt är speciellt känslig vid kontakten med organisationens miljö har framgått av tidigare avsnitt. De differentierade grupperna i organisationen försöker var och en att skapa gynnsamma relationer med den/de deltagare med vilka de interagerar. Nyhetsgruppen och den politiska gruppen måste försäkra sig om att få information även i framtiden och är därför känsliga för konflikter med nyhetskällor medan den affärsdrivande gruppen är mycket känslig för konflikter med annonsörer och delvis också läsare.

Vid kontakter med tidningsorganisationer har jag kunnat notera att när annonssäljarna och upplagesäljarna hör åsikter som framförs av deras kunder, se figur B1.5, försöker de att föra fram dem till redaktionen eftersom det finns en föreställning om att ett bättre resultat i försäljningsarbetet kan erhållas om redaktionens arbete förändras. Upplageförsäljarna försöker också att påverka annonsavdelningen att sälja mer av de läsvärda annonserna trots att dessa

ger företaget något mindre intäkter. Journalisterna vägrar emellertid oftast att följa kraven från den affärsdrivande gruppen. De hänvisar till de spelregler som finns fastlagda i lag och via avtal, som bl a säger att journalister skall avvisa material som inte har nyhets- eller informationsvärde. Vad som skall rymmas inom material som har, respektive inte har, nyhets- eller informationsvärde tolkas fritt av journalistkåren (i sista ändan av den ansvarige utgivaren). Därför bör det finnas goda möjligheter att komma i en god ekonomisk/marknadsföringsmässig cirkel om man kan skapa en positiv kommunikation inom organisationen.

De latenta konflikter som trots allt finns mellan annonsörer, läsare och journalisternas etiska regler kan aldrig förnekas, däremot blir de sällan manifesta utanför organisationen utan fortplantar sig in via avdelningarna och leder till konflikter mellan de interna grupperna. En annonsör kan t ex ställa krav på att tidningen skall skriva en positiv artikel om en ny produkt. Journalisterna upplever kanske produkten som samhällsfarlig, vilket leder till en konflikt mellan den affärsdrivande gruppen och nyhetsgruppen efter det att annonsören har reagerat. Annonsören kan ju också ha ett kontinuerligt önskemål om att få positiva omdömen i redaktionell text, vilket förbjuds i de journalistiska spelreglerna.

<u>Annonssörer</u>	<u>Läsare</u>	<u>Spelregler för press</u>
Ni skriver aldrig om oss	För lite annonser	Avvisa material
	För lite sport	som inte har nyhets- eller informationsvärde eller
Ni skriver bara om Konsum och Domus	För lite lokalmaterial	som inte motiverar ur underhållande eller konstnärlig synpunkt utan främst
Er ledarsida är företagsfientlig	För mycket politik	till att sprida rek-lambudskap
	För lite konst	
Ni skriver inte om nyöppningar	Dåliga serier	
	För lite insändare	

Figur B1.5 Exempel på externa åsikter om produkten.¹⁰⁾

De konflikter som finns inbyggda i tidningsföretagets struktur ställer stora krav på samordningsmetoderna, allra helst som beroendet mellan avdelningarna ifråga om produktion och ekonomi är mycket stort. Enligt Engwall (1978) integreras de olika gruppernas verksamhet genom hierarkin och de laterala kontakterna. Hierarkin samordnar i första hand arbetet inom resp grupp medan de laterala kontakterna samordnar grupperna. Konflikter som inte kan lösas på en lägre nivå i organisationen flyttas upp i hierarkin för att lösas. Det dubbla ledarskapet försvårar dock konfliktlösningen i organisationen. I vissa fall har man löst detta genom att göra samma person

till både ansvarig utgivare och verkställande direktör. Om inte detta går, får konflikten lösas genom olika förhandlingsprocesser på högsta nivå.

Den andra integrationstypen, som består av kommunikation mellan avdelningarna, är starkt kopplad till produktionsflödet. Därför är de laterala kontakterna mellan tidningsföretagets grupperingar av största omfattning mellan nyhetsgruppen och den tekniska gruppen, se figur B1.6.

	Nyhets- gruppen	Politiska gruppen	Affärsverk- samhet
Politiska gruppen	Låg		
Affärsverksamheten	Medium	Låg	
Tekniska gruppen	Hög	Låg	Medium

Figur B1.6 Laterala kontakter mellan tidningsföretagets grupperingar enligt Engwall (1978).

Den politiska gruppen har mycket liten kontakt med övriga grupperingar. Affärsverksamhetens kontakter med tekniken och redaktionen utgörs i huvudsak av de aktiviteter och samordning av dessa som finns i samband med produktionsflödet.

B1.3.2 Ett alternativt porträtt av tidningsföretaget

Med utgångspunkt från mina egna erfarenheter från A-pressföretag diskuteras i detta avsnitt egenskaper som Engwall (se föregående avsnitt) tillskriver tidningsorganisationen. A-pressföretagen kännetecknas främst av att de är relativt små, lokalt förankrade och att de är lågtäckningstidningar (dvs befinner sig i ett konkurrens-mässigt underläge på utgivningsorten).

Skillnaden mellan Engwalls och mitt sätt att avbilda tidningsföretaget baserar sig sannolikt mindre på empiriska grunder än på val av fokusering. Då jag har ett ekonomiskt/marknadsförings-mässigt perspektiv och samtidigt intresserar mig mest för de resursskapande aktiviteterna är det naturligt att den affärsmässiga verksamheten står i förgrunden delvis på bekostnad av den redaktionella/journalistiska verksamheten.

B1.3.2.1 Differentiering

Istället för den indelning i fyra huvudgrupperingar som redovisats tidigare vill jag dela in tidningsorganisationen i de fem enheterna redaktion, teknik, upplaga, annons och administration. Motiven till denna indelning är flera. För det första har jag som redan nämnts

en speciell fokusering på den affärsmässiga verksamheten och skiljer därför ut de tre delarna annons, upplaga och administration ur denna. Vid sidan om dessa tre grupper behövs teknik och redaktion för att det skall bilda ett tidningsföretag. Att speciellt urskilja den politiska gruppen och den nyhetsinriktade gruppen förefaller omotiverat ur mitt perspektiv. Denna delning bör istället förläggas på samma nivå som delningen inom den redaktionella enheten i form av bl a sportredaktion och lokalredaktion. En annan orsak till att delningen mellan den politiska gruppen och den nyhetsorienterade gruppen anses som omotiverad kan bero på att mina erfarenheter grundar sig på relativt små företag. I de små tidningsföretagen finns det bara en person eller några få som svarar för den politiska bevakningen och som ibland kan få utföra uppgifter som hänförs till den nyhetsinriktade gruppen. För det andra överensstämmer min indelning med de formellt fastlagda organisationsscheman som tidningsföretagen utnyttjar. Organisationen är indelad i ovan nämnda avdelningar med en chef för respektive avdelning. För det tredje finns det anledning att mer betona skillnaderna inom den affärsdrivande gruppen. Jag urskiljer här annonsavdelningen, upplageavdelningen och den administrativa avdelningen. Annonssavdelningen ansvarar för försäljningen av annonser samt ibland sättning och montering av dessa. Upplageavdelningen säljer abonnemang, sköter distributionen, fördelar lösnummerupplagan och svarar oftast för marknadsföringen av tidningen. Den administrativa avdelningen ansvarar för den ekonomiska planeringen och uppföljningen, vilket bl a innefattar budgetarbetet.

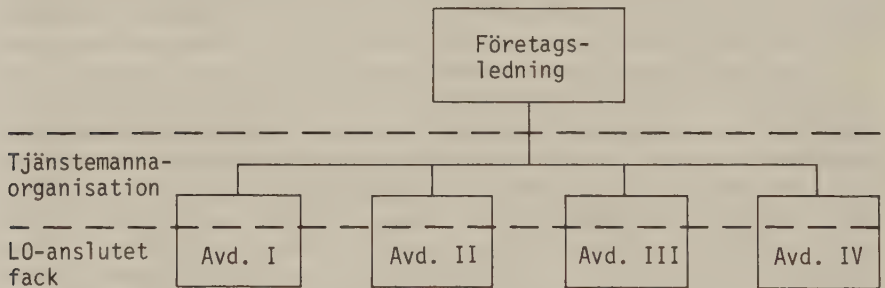
Även om jag i princip delar uppfattningen om att det är lättare att hitta kriterier för att mäta framgång inom den utilistiska delen finns det all anledning att påpeka att det kan vara mycket svårt såväl för den administrativa som för den tekniska avdelningen att hitta lämpliga mått. Traditionellt är det ju lätt att hitta sådana kriterier för en produktionsavdelning, men i tidningsföretaget är produktionen så starkt bunden till redaktionens och annonsavdelningens arbete, att man upplever det som oerhört svårt att hitta lämpliga mått på effektivitet. Ett mått som man gärna använder, men som bara täcker in en liten del av den tekniska avdelningens arbete, är antalet makulerade exemplar.¹¹⁾

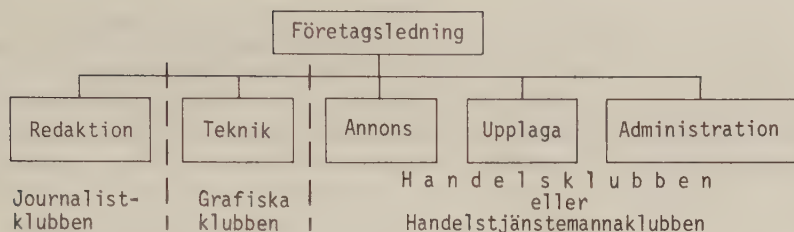
Beträffande tidsorientering stämmer det att redaktionen har en mycket kort sådan men det skiljer sig kraftigt åt inom den affärsorienterade gruppen.¹²⁾ Den tekniska avdelningen och annonsavdelningen som vid sidan om redaktionen är direkt knutna till den dagliga produktionen har mycket kort tidshorisont - ett dygn till en vecka. Upplageavdelningen som ansvarar för marknadsföringen av tidningen lägger ofta sina planer säsongsvis i första och andra halvåret och får därmed en tidshorisont på ca sex månader. Den administrativa avdelningen vars arbete till stor del kretsar kring budgeten har en tidshorisont på ett år.

Ifråga om gruppen är utåtriktad respektive inåtriktad delar jag uppfattningen om att den redaktionella gruppen i huvudsak är utåtriktad. Den affärsorienterade delen karakteriserades för tidningsföretaget som mindre utåtriktad, vilket är en uppfattning som

inte helt stämmer om man ser till min indelning. Annonsavdelningen och upplageavdelningen har i sitt arbete en stor del utåtriktad verksamhet, den förstnämnda såväl i det uppsökande försäljningsarbetet som vid mottagningen av annonser. För upplagesidans del består den utåtriktade verksamheten av försäljningsarbetet, mottagning av beställningar på abonnemang, klagomål på distributionen, läsaraktiverande arrangemang m m. Tekniska avdelningen och administrationen är relativt inåtriktade.

Ytterligare en dimension som motiverar den föreslagna indelningen är de fackliga klubbarnas organisation som i tidningsföretag skiljer sig markant från traditionella företag. I de senare företagen finns oftast en LO-ansluten fackklubb och en som är ansluten till någon tjänstemannaorganisation, t ex TCO, se figur B1.7. De fackliga organisationerna spänner över hela företaget och skiktat ut tjänstemän och "vanliga" arbetare i två grupper. Detta sätt att dela in organisationen i olika fackliga grupper efter en hierarkisk ordning kallar jag för vertikal skiktning.





Figur B1.8 Packets organisation i tidningsföretag - horisontell skiktning

Även avdelningscheferna tillhör ofta någon av de nämnda fackliga organisationerna.¹⁴⁾ Avdelningscheferna¹⁵⁾ inom annons, upplaga och administration tillhör handelsklubben. Redaktionschef och chefredaktör ingår i journalistklubben. Avdelningschefen för den tekniska avdelningen tillhör sedan gammalt en särskilt facklig organisation (faktorsorganisationen). Teoretiskt får de i så fall sitta på två stolar i beslutsfattandet, dels som arbetsgivarrepresentant i förhandlingar med de anställda, dels som fackliga medlemmar mot företagsledningen. Men eftersom den horisontella differentieringen är så kraftigt markerad i tidningsföretag är avdelningscheferna och de fackliga förtroendemännen relativt enade för att tillgodose sina intressen gentemot andra avdelningar.

Uppdelningen mellan en redaktionell del och en utilitisk del kan man också avläsa i det dubbla ledarskapet. Det innebär att den verkställande direktören med stöd av aktiebolagslagen svarar för den löpande förvaltningen, medan den ansvarige utgivaren med stöd av tryckfrihetsförordningen ensam bestämmer om en enskild tidnings innehåll.¹⁶⁾ Det är också den ansvarige utgivaren som ensam utser sin ställföreträdare. Enda sättet för bolagsstyrelsen att påverka den ansvarige utgivaren är att vid anställningen av denne försäkra sig om att han representerar samma uppfattning som bolagsstyrelsen. Denna har naturligtvis också rätten att avskeda den ansvarige utgivaren. Om man ser beslutsfattandet över en längre tidsperiod ökar den verkställande direktörens inflytande eftersom denne via de ekonomiska besluten kontrollerar format och resurstilldelning.

Grunderna för de anställdas engagemang kan också vara olika. Anhängarna av den redaktionella delen värderar organisationen och deras eget arbete inom organisationen med utgångspunkt från dess egenvärde och utför det huvudsakligen för att de uppskattar det.¹⁷⁾ Inom den utilitiska delen bygger engagemanget på "ett skäligt dagsverke för en skälig lön". Engagemanget bland anhängare av den utilitiska delen kan man försöka öka bl a med olika ackordssystem, säljtävlingar, bonus etc. För den anställda på redaktionen är det viktigt att få med sitt eget material i tidningen utan allt för stora omskrivningar. Detta är kanske den viktigaste belöningen för den redaktionella personalen. Vilka effekter en för stor redaktion får på journalisternas engagemang förstår man lätt med dessa resonemang.

Figur B1.9 sammanfattar bilden av tidningsföretagets differentiering. En klar skiljelinje finns mellan redaktionen och övriga avdelningar genom att dess personal har redaktionella värderingar medan övriga avdelningar är bärare av utilistiska värderingar. Denna skiljelinje förstärks av det dubbla ledarskapet. I övrigt är grupperna differentierade mer oregelbundet.

Differen- tierung	Redaktion	Teknisk avd	Upplage- avd	Administra- tion	Annons avd
Ledarskap	Ansvarige ¹⁸⁾ utgivaren	Verkställande direktören			
Facklig organisation	Journalist- klubben	Grafiska klubben	Handelsklubben		
Resultat- mätning	Svår	Svår	Lätt	Svår	Lätt
Tids- orientering	Dygn- vecka	Dygn- vecka	Halvår	1 år	Dygn- vecka
Utåt resp inåtriktad	Utåt- riktad	Inåt- riktad	Utåt- riktad	Inåt- riktad	Utåt- riktad

Figur B1.9 Tidningsföretagets differentiering - en sammanfattning.
(Egen bedömning)

B1.3.2.2 Konflikter

Eftersom det i föregående avsnitt pläderades för en annan indelning av organisationen än den som finns i litteraturen är det berättigat att fråga sig hur konfliktmönstren ser ut med den nya indelningen. Därför kommer jag nedan att gå igenom företagets konflikter under de tidigare använda rubrikerna, dvs produktionsflödet, val av teknologi, resursfördelning och publiceringsfrågor. Därtill skall jag uppmärksamma några latenta konflikter som hänger samman med målsättningsproblematiken, medbestämmandelagen, bilagor samt den differentierade tidsorienteringen.

Produktionsflödet

Till skillnad från den tidigare beskrivningen där konflikter i samband med produktionsflödet markerades mellan teknik-redaktion och teknik-affärsverksamhet, vill jag dessutom markera konflikter mellan annons och redaktion. En orsak till dessa konflikter är att annonsavdelningen vill sälja annonser så länge som möjligt fram till dess att tidningen trycks, medan redaktionen vill ha god tid på sig att

planera tidningens utseende från dag till dag.

Val av teknologi

Bland de många tidningsföretag som gått över till ny teknik, är det konflikten om vem/vilka som skall ha rätten att betjäna den nya teknologin som blivit allvarligast. Den oförmåga som finns att lösa dessa problem leder till konflikter mellan administration-redaktion och administration-teknik eftersom administrationen sett den nya teknologin som ett sätt att rationalisera verksamheten och minska personalstyrkan i produktionen.

Resursfördelning

Den motsättning som finns mellan annonsavdelningen och redaktionen om utrymmet i tidningen är sannolikt mindre i de studerade företagen eftersom dessa organisationer befinner sig i en sådan marknadssituation att mängden annonser är mycket mindre än i andra tidningar.

Till tidigare resonemang om konkurrensen om utrymme i tidningen vill jag foga den stora konfliktpotential som finns mellan redaktion och annons beroende på att den ansvarige utgivaren har totalansvaret för tidningens innehåll, dvs även annonser. Därmed kan han utesluta annonser som annonsavdelningen vill ha med i tidningen, även om detta tillhör undantagsfallet.¹⁹)

Ifråga om resurser kan man i tidningsorganisationen notera ett stort behov av expansion på den redaktionella sidan av företagen. Redaktionens målsättningar befinner sig mycket högre än vad den personella resursramen kan uppfylla. De redaktionella medarbetarna tycks ha en ständig upplevelse av att vilja förbättra tidningen genom personalförstärkningar. Resurskraven som ställs från denna enhet leder till konflikter i första hand med administrationen men också med övriga avdelningar som anser att de också skall ha ökade resurser om redaktionen skall ha det.

En annan konflikthärd finns i flera företag mellan civilverksamheten och tidningsutgivningen. Denna konflikt beror i huvudsak på att verksamheterna konkurrerar om samma resurser (personal, tid, maskiner m m). Ofta är det den administrativa avdelningen som tillsammans med den tekniska som ansvarar för civilverksamheten. Där kan administrationen komma i konflikt med såväl tekniska avdelningen som redaktionen. Tekniska avdelningen anser sig vara underbemannad för dessa "extraknäck". Redaktionen menar att det är den ordinarie tidningen som måste komma i förgrunden och kan inte acceptera att tidningsutgivningen störs av civilverksamhet.

Publiceringsfrågor

Vad det gäller tidningsutgivningen delar jag helt den tidigare beskrivningen, att den kan åstadkomma konflikter dels inom samtliga grupper, dels mellan alla grupper och dels mellan grupperna och omvärlden.

Målsättningsproblematik

Målsättningskonflikterna utkristalliseras klart när man studerar relationen mellan annonsavdelningen och redaktionen. Annonsavdelningens resultat är relativt att mäta både från dag till dag och under längre perioder. Därför kan man lätt ställa annonsavdelningen till svars för sina aktiviteter. Resultaten av redaktionen aktiviteter är svåra att mäta samtidigt som redaktionen kan hänvisa till den journalistiska integriteten när aktiviteterna kritiserar av andra avdelningar. Annonsavdelningen är mycket känslig för redaktionens behandling av annonsörer, vilket framgår av bl a nedanstående citat:20)

"Vi hade länge haft problem med fastighetsannonser och sat-
sade väldigt hårt för att få rätsida med detta problem. Konkurrenten hade mer än dubbelt så mycket fastighetsannonser som vi. Vi började emellertid få fart på den här verksamheten och hade i många fall väldigt fina kontakter med fastighetsmäklarna. Men vad hände? Redaktionen skrev en artikel där man i stort sett anklagade varje fastighetsmäklare för att vara en halvgangster. Det värsta av allt var att killen som artikeln handlade om var inte ens fastighetsmäklare. Det kom visserligen en slags dementi ett par dagar senare, men den tog ett så litet utrymme att den vanliga läsaren knappast kunde se den. Följden blev att vi förlorade nästan alla fastighetsannonser på en enda natt och har ännu inte efter flera års tid kunnat komma upp till den ställning som vi hade före artikeln."

En motsvarande konflikt finns också mellan upplageavdelningen och redaktionen. Upplageavdelningen som dagligen försöker att sälja produkten upplever i sin kontakt med kunderna att man skulle sälja fler produkter om innehållet förändrades. Upplageavdelningens aktiviteter är också relativt lätta att mäta både från dag till dag och under en längre tidsperiod och kan därför lätt ställas till svars för sina aktiviteter. Genom att försöka påverka redaktionen att skriva sådant som upplageavdelningen via läsaren upplever som lättare att sälja kan man erhålla resultatförbättringar.21)

Medbestämmandelagen

Medbestämmandelagen kan innebära ytterligare en komplikation eftersom dess tillämplighet på tidningsföretag är oklar. Dagstidningar undantages delvis från medbestämmandelagen.

"§ 2

Arbetsgivares verksamhet som är av religiös, vetenskaplig, konstnärlig eller annan ideell natur eller som har kooperativt, fackligt, politiskt eller annat opinionsbildande ändamål undantages från lagens tillämpningsområde såvitt avser verksamhe-

tens mål och inriktning."
(Lag om medbestämmande i arbetslivet)

För en dagstidnings del kan detta innebära att de anställda inte har någon rätt till inflytande över tidningens politiska inriktning. Däremot har de rätt till inflytande över företagets övriga ledning. Som ett praktiskt exempel har de anställda inte något inflytande vid anställningen av en chefredaktör men däremot vid företagets övriga rekryteringsfrågor. Någon precisering om vad som skall räknas som verksamhetens mål och inriktning finns inte.²²⁾

En redaktionschef kommenterar det på följande sätt:²³⁾

"A-pressen har ett alldeles speciellt dilemma genom att redaktionella texter vill ha MBL, men det kan vara svårt att tillämpa just på en tidning."

Men å andra sidan menar en facklig företrädare:²⁴⁾

"fackliga aktiviteter är knappast någon merit när man börjar jobba här."

Motsvarande latenta konflikt mellan fack och ledning torde finnas i de flesta företag, men accentueras speciellt i dessa organisationer eftersom man utåt använder samma argument som fackklubbarna använder inom organisationerna. Att denna latenta konflikt markeras speciellt i tidningsföretagen kan också bero på den dubbla ledningen som försvårar det fackliga arbetet. De fackliga avtalen och lagarna är utformade med hänsyn till aktiebolagsordningen men knappast till tryckfrihetsförordningen.

Det finns exempel där handelsklubben utnyttjat medbestämmandelagen för att försöka påverka tidningens utformning (ej innehåll). Eftersom handelsklubben representerar de affärsorienterade avdelningarnas administration, annons och upplaga är deras sätt att se på tidningens utformning betingad av ekonomiskt-marknadsmässiga krav, medan den andra parten, dvs den redaktionella inriktningen ser på produktens utformning utifrån en journalistisk syn. Även om skillnaderna i åsikter varit marginella har frågan en stor principiell betydelse för båda parter. Diskussionerna har varit prestigefyllda och medfört ett försämrat samarbete i andra frågor.

Bilagor

Annonssavdelningen arbetar ofta med särskilda annonsbilder²⁵⁾, t ex båtbilaga, semesterbilaga, fritidsbilaga och husbilaga, för att kunna öka sina intäkter. Man kan vända sig till en särskild målgrupp och sälja annonser. Inom tidningsorganisationen är det en mycket "het" fråga eftersom bilagor i hög grad stör den normala tidningsutgivningen. Redaktionen som måste skriva den redaktionella texten i dessa bilagor måste ha någon journalist som kontinuerligt arbetar

med dessa bilagor och anser då att man missar i den dagliga nyhetsbevakningen. Ett flertal redaktionella medarbetare tycks också betrakta annonsbilagorna som relativt ointressanta. Den tekniska avdelningen ser bilagorna som ett störande moment i den dagliga verksamheten. Upplageavdelningen som svarar för distributionen av bilagorna måste skaffa speciell distributionspersonal som kan klara distributionen. Även om detta kan vara ett störande moment för upplageavdelningen har den en mycket stor förståelse för bilagorna. Administrationen som har ansvar för att företaget håller de ekonomiska ramarna försvarar bilagorna. Sammanfattningsvis kan man säga att den diskussion som förs om bilagorna i stort markerar skiljelinjen mellan redaktionen och de affärsinriktade avdelningarna.

Konflikter på grund av den differentierade tidsorienteringen

Då tidsorienteringen är likartad för de tre avdelningarna redaktion, teknik och annons bereder detta inte några konflikter mellan dessa tre avdelningar. Administrationens ettåriga tidshorisont bereder heller inte några större problem eftersom den betingas av budgetarbetet som är relativt väl accepterat på de flesta företag. Kravet på att avdelningarna skall se sin verksamhet i ett ettårsperspektiv är också begränsad till en kort period i samband med budgetarbetet.

Upplageavdelningens tidshorisont på en höstsäsong och en vårsäsong som omfattar cirka ett halvt år är sådan att den kontinuerligt är aktuell i avdelningens arbete. I första hand avses då avdelningens marknadsföring av tidningen. I denna verksamhet har upplageavdelningen ett behov av att i god tid bli informerad av redaktionen om vilka aktiviteter som kommer att vara aktuella under det kommande halvåret, så att det blir möjligt att marknadsföra dem. Redaktionen som arbetar med en kort tidshorisont har mycket svårt att berätta om sin verksamhet för längre tidsperioder än en vecka. Finner man några intressanta idéer vill redaktionen gärna genomföra dem genast. Upplageavdelningen vill att man väntar så att marknadsföringen kan prepareras ordentligt innan aktiviteten börjar. Motsvarande problem kan upplageavdelningen ha med annonsavdelningen. Här blir dock problemen mindre då annonsavdelningen själv marknadsför sina aktiviteter till såväl läsare som till annonsörer. Problemen blir också mindre eftersom båda har en ekonomisk målsättning som vägvisare.

B1.3.2.3 Samordning

Den vertikala differentieringen är troligen mycket mindre i tidningsföretag än i andra företag eftersom avdelningscheferna är mer kopplade till sin avdelning än till ett ledarskikt. Om man fokuserar respektive avdelning kan man naturligtvis lätt urskilja denna differentiering eftersom chefen leder och fördelar avdelningens arbete. Ser man till organisationen som helhet är dock avdelningschefen mer en representant för sin egen avdelnings åsikter än företrädare för en ledningsgrupps filosofi. I de kommittéer där avdelningscheferna

skall fatta gemensamma beslut kommer de latent konflikterna som existerar mellan avdelningarna i dagen. Detta försvårar naturligtvis en samordning som bygger på hierarkin. Allra helst som det finns ett dubbelt ledarskap. Den överordnade integrationen sker därför främst i den lokala bolagsstyrelsen.

Några speciella integrationsavdelningar finns inte i de studerade företagen. Om man skall tala om att någon avdelning försöker att åstadkomma en integration mellan de övriga avdelningarna, är det den administrativa avdelningen. Det beror på att administrationen handhar en stor andel av de verktyg som organisationen utnyttjar för att åstadkomma en samordning av företaget, t ex budgets, planer, informationsmöten etc.

Ser man till konfliktlösningsmetoderna²⁶) har konfrontation med lyckat resultat tillämpats i flera företag där man har gemensamma beslutsorgan inom vilka avdelningarnas åsikter ställts mot varandra. I andra företag kan framför allt den verkställande direktören forcera beslut oavsett vad enskilda avdelningar anser om besluten. I några företag bryr man sig inte om att behandla konflikthårdar, utan försöker att släta över dem genom att helt enkelt inte behandla problemställningar där de kommer i dagen. Visserligen drabbas företaget av att inte kunna fatta samordnade beslut i frågorna, men man tycks inte vara speciellt bekymrad över den lägre effektivitet som det medför.

Lateral kontakt mellan tidningsföretagets grupper

Generellt kan man säga att kommunikationen är omfattande mellan vissa grupperingar inom tidningsföretaget.

Frekvens Grupp	Varje dag	Minst en gång i veckan	Minst en gång per månad	Mindre än en gång per månad	Aldrig
Redaktionen	90%	10%			
Tekniska avd	80%	17%	1%	2%	
Annonssavd	89%	9%	2%		
Upplageavd	69%	24%	6%	1%	
Ekonomiavd	61%	24%	10%	5%	

Tabell B1.2: Gruppernas kommunikation med alla övriga avdelningar i företaget²⁷)

I den ovanstående tabellen har de tre avdelningarna redaktion, teknik och annons en särställning ifråga om kontaktfrekvensen med

övriga avdelningar. Förmodligen finns det ett samband mellan dessa kontakter och avdelningens närhet till produktionsflödet, där dessa tre avdelningar innehar en central position. Den lägre frekvensen för upplageavdelningen och ekonomiavdelningen utgörs av en mindre kommunikation med den redaktionella respektive tekniska gruppen.

Även om man träffas ofta kan det finnas all anledning att fråga sig om kommunikationen handlar om sådant som leder till en integration mellan grupperingar. Att det finns ett behov av en mer problemlösande kommunikation framgår av de två nedanstående citaten:

"Vi har ju bättre kontakt med varandra här (på kursen) än vad vi har hemma. Detta är ju ett problem som vi kunnat lösa hemma, det är ju för jäkligt."(28)

"Vi har ju problem som i alla fall jag inte kände till och som skulle kunnat vara lösta för länge sedan om vi bara träffats."(29)

Kommunikationen mellan avdelningarna sker ibland på formella arenor med syftet att samordna avdelningarnas aktiviteter. Det finns flera exempel på sådana arenor:30)

Avlämning: Varje dag lämnas det redaktionella arbetet över till nattredaktionen. Då diskuterar man löpsedelns utformning, vilka nyheter som skall placeras på första sidan m m. Vid dessa tillfällen deltar personal från redaktionen, tekniska avdelningen och upplageavdelningen.

Formatmöten: Ca var 14:e dag träffas personal från samtliga fem grupper för att planera antalet sidor i tidningen för de kommande två veckorna. Samtidigt diskuterar man eventuella problem t ex semestrar och sjukfrånvaro.

Marknadsmöten: I marknadsrådet är vanligtvis alla fem grupperna företrädade. Antalet sammankomster är ca 6-12 ggr/år. Syftet med mötet är att samordna företagets totala marknadsföring under den kommande perioden (oftast halvårsvis) och avrapportera resultatet från pågående aktiviteter.

LSP-möten: LSP står för Långsiktig Strategisk Planering. Vid dessa möten deltar samtliga avdelningar med representanter från såväl ledning som fack. Gruppen sammanträder ca 4 ggr/år och behandlar enbart långsiktiga utvecklingslinjer för företaget.

Företaget har också administrativa verktyg för att skapa samordning. Exempel på sådana är ett relativt väl utbyggt budgetarbete. Ett annat verktyg är den planering som sker på ovanstående arenor, även om denna planering sällan är formaliserad och resulterar i skrivna planer.

Konflikter, en integrerande kraft inom tidningsföretag?31)

För de studerade företagen finns en grundläggande föreställning som genomsyrar organisationerna och som knappast berörs vid olika konflikter. Det är för det första den ideologiska utgångspunkten - man ger ut en socialdemokratisk tidning. För det andra strävan att

öka upplagens storlek.

Att man ger ut en socialdemokratisk tidning och skall göra så även i framtiden är en övergripande värdegemenskap som nämns som den viktigaste målsättningen för samtliga avdelningar. Motsvarande ideologiska värdegemenskap finns sannolikt även inom andra dagstidningar med en uttalad politisk profil. Upplagens storlek är den mer konkreta målsättningen som förenar avdelningarna. I den ideologiska målsättningen vill man att så många som möjligt skall få ta del av det budskap som man vill föra ut, medan man i den ekonomiska målsättningen, ser upplageökningarna som det viktigaste för att få en god ekonomi.

Upplagefixeringen är ett fenomen som sannolikt återkommer inom hela dagspressen eftersom förmågan att hålla sin upplaga eller öka den är centralt för förmågan att överleva. Ett tidningsföretags personal är mycket känslig för marginella öknings/minskningar i upplagan. Detta tar sig uttryck i form av en allmän känsla av framgång respektive misslyckande, detta trots att upplageförändringen ibland kan avläsas blott i enstaka procentförändringar (eller mindre!).

Om man bortser från den grundläggande värdegemenskapen, åstadkommer den tidigare beskrivningen i form av en utilistisk och en redaktionell inriktning en skarp gräns mellan redaktionen och övriga avdelningar. Denna gräns förstärks av det dubbla ledarskapet.

Produktionsflödet, resursfördelning, införande av ny teknologi, publiceringsfrågor etc leder tillsammans till konflikter mellan samtliga grupperingar och åstadkommer på det viset något av ett korsmönster. Jag vill ändå hävda att de konfliktdimensioner som delar den redaktionella och utilistiska inriktningen är så starka att de utgör en källa för mycket djupgående konflikter som kan sätta spår i organisationen under mycket långa tidsperioder. Konflikter som ligger flera år tillbaka i tiden visar sig olösta och kommer fram när enheterna skall försöka samarbeta och tenderar då att omöjliggöra en integration över avdelningsgränserna. Den vertikala fackliga differentieringen utgör inom andra företag en faktor som splittrar konfliktdimensionerna, men i tidningsföretaget förstärker de snarare gränsdragningen eftersom de fackliga organisationerna är horisontellt organiserade.

I det dagliga arbetet är det framför allt konflikterna i samband med produktionsflödet och tidningsutgivningen som gör sig gällande. Denna typ av konflikter tillåts sannolikt att uppstå därför att de innehar något av en funktion som säkerhetsventil och stabiliserar relationerna mellan avdelningarna, stämningen kan karakteriseras som "rå men hjärtlig". Grupperna "vet om" att det är tillåtet att konflikter uppstår och därför behöver man inte oroa sig för att de skall leda till en upplösning av organisationen.³²⁾

B1.3.2.4 Maktresurser

Eftersom antalet maktbaser i princip kan vara oändligt är det omöj-

ligt att göra en fullständig inventering. Även om det inte är möjligt att erhålla en fullständig kartläggning menar jag att det ändå går att peka på ett antal företeelser som är av stor vikt för att förstå vilka maktresurser som en grupp kan mobilisera. Om man ser till de differentierade gruppernas maktbaser kan man för det första konstatera att antalet anställda är mycket ojämnt fördelat mellan avdelningarna. De två största avdelningarna är redaktionen och den tekniska avdelningen som tillsammans brukar svara för tre fjärdedelar av det totala antalet anställda. Förhållandet mellan den tekniska avdelningen och redaktionen beror på omfattningen av företagets civilproduktion. Om denna är stor blir den tekniska avdelningen den största, i annat fall blir redaktionen den största avdelningen. Vid en "normal" civilproduktion har redaktionen ca 40% av de anställda medan tekniken har ca 35%. Den största avdelningen av de återstående är annonsavdelningen som har ca 15% av de anställda jämfört med upplageavdelningens ca 5% och administrationens 5%.³³⁾

Skillnaderna i procent mellan avdelningarna är större än vad som är fallet i det dagliga arbetet eftersom varken personalen på redaktionen eller den tekniska avdelningen är samlad samtidigt. Detta dels p g a att produktionscykeln medför skiftarbete på dessa två avdelningar, dels är personalen geografiskt spridd inom den redaktionella gruppen då det också finns lokalredaktioner. Trots allt kan redaktionen och den tekniska avdelningen mobilisera större maktresurser i form av personal i förhållande till övriga avdelningar.

Redaktionen viktigaste maktbaser är, vid sidan om storleken, att man har en professionell yrkeskår som ofta är högskoleutbildad. Det är den enda gruppen i tidningsföretaget som har en (efter övergången till ny teknologi) yrkesutbildad arbetskraft. Såväl via sin utbildning som genom sitt yrke är den redaktionella personalen tränad i att uttrycka sig vilket är en resurs i de företagsinterna maktmobiliseringarna.

Den redaktionella personalen har också en stark maktbas genom att ha en egen ledare³⁴⁾ i den ansvarige utgivaren som fattar helt självständiga beslut. Inte ens företagets styrelse kan påverka hans beslut på annat sätt än att avskeda honom.

Den tekniska personalens maktbas ligger i den sabotagemakt som innebär att man kan försvåra den tekniska produktionen. Tidningen blir försenad eller kommer enbart ut i ett begränsat antal sidor om den kommer ut alls o s v. Metoden har blivit utnyttjad såväl generellt inom dagspressen som inom A-pressföretagen.

Annonssavdelningens maktbas är att annonsinkomsterna klart dominerar företagets totala inkomster och är därmed ett måste för att företaget skall kunna överleva.

Administrationens kanske viktigaste maktbas är att man har den verkställande direktören inom sin avdelning. Den administrativa avdelningen innehar också en viktig funktion i allokeringsbesluten som klart hänger samman med budgetarbetet.

Upplageavdelningen har egentligen ingen klar maktbas som man kan stödja sig på gentemot andra avdelningar.

Begreppet maktbas kompletteras av maktkapacitet som uttrycker möjligheterna att aktivera makten. Det är inte säkert att en resurs ger stor makt bara därför att den är en maktbas. Detta beror på att det inte är säkert att maktbasen kan aktiveras.³⁵⁾

Begreppet maktkapacitet utvecklas med hjälp av de fem begreppen osäkerhet, substituerbarhet, centralitet, specificering av utvärdering och kontroll av utvärderingsstandards.

De tre förstnämnda begreppen finns klart definierade med tillhörande hypoteser i Hickson et al (1971). Osäkerhet definieras som en brist på information om framtida händelser, så att alternativen och deras utfall ej är prognosticerbara. Den grupp som kan hantera osäkra faktorer för organisationen erhåller makt.

Substituerbarhet definieras som organisationens möjligheter att skaffa sig alternativa sätt att utföra en enhets aktiviteter. Ju lägre substituerbarhet en enhet besitter desto större blir dess makt inom organisationen.

Begreppet centralitet kan för det första ses som att en enhets aktiviteter är centrala om de är kopplade till ett stort antal andra aktiviteter i organisationen, men också centrala i den meningen att de är mycket viktiga för organisationens viktigaste produktionsflöde. Ju viktigare en enhet är för produktionsflödet desto högre maktkapacitet får enheten och ju fler andra aktiviteter som är beroende av enheten desto större maktkapacitet får enheten.

Med de två sista begreppen - specificering av utvärdering och kontroll av utvärderingsstandards - menar Butler et al (1974) att en intresseenhet kan handla på ett sätt som försvårar sättet att utvärdera enhetens aktiviteter. Som ett resultat ökar enhetens frihet. En utvärdering innebär ofta att man utvecklar standards som bl a utnyttjas för att reglera enhetens handlande. Genom att kontrollera dessa standards kan intresseenheten öka sin makt. Arbetet med att sätta standards utgör också en del av spelreglerna.

Tidningsföretaget arbetar med en relativt liten osäkerhet även om tidningens innehåll förändras från dag till dag. Det är endast annonsavdelningen som hanterar en stor osäkerhet eftersom annonsmarknaden har förändrats och förändras mycket hastigt. Villigheten att satsa pengar på reklam hänger också intimt samman med konjunkturycklarna. En konjunktursvacka påverkar de studerade företagen extra hårt eftersom det är annonseringen i dessa tidningar som annonsören sannolikt i första hand anser kunna klara sig utan.³⁶⁾

Substituerbarheten är hög på de två avdelningarna teknik och upplaga. Huvuddelen av tekniska avdelningens arbetsuppgifter kan rationaliseras bort med ett utnyttjande av den senaste tekniken. På så gott som samtliga tidningsföretag finns en stor rationaliseringspotential som i första hand drabbar den tekniska personalen. Upplageavdelningens arbetsuppgifter sköts idag i stor omfattning av externa företag som specialiserat sig på tidningsdistribution. De externa företagen har också utarbetat kompetens på områden som kan överta flera av upplageavdelningens nuvarande uppgifter. Samma avdelnings försäljningsarbete kan mycket väl skötas av "arbetarrörelsen", vilket pläderas av några verkställande direkt-

törer. Andra menar att man tillsammans med konkurrenten kan komma överens om att minska marknadsföringskostnaderna då inget företag förbättrar sina positioner via försäljningsansträngningarna, man "byter upplaga". För de tre återstående grupperna är substituerbarheten låg.

Den tekniska avdelningen har en central roll för produktionsflödet. Redaktionen har också en viktig roll i produktionsflödet, medan övriga avdelningar inte alls har samma centralitet.

Specificeringen av utvärdering är mycket låg för den redaktionella personalen. Den frihet som man har vill man också behålla och accepterar därför inte att man utvecklar metoder för att utvärdera avdelningens aktiviteter. Hög specificering råder för upplageavdelningen och annonsavdelningen vars aktiviteter är lätta att mäta.

Vad det gäller gruppernas möjligheter att kontrollera utvecklingen av standards kan man säga att denna kontroll är hög inom den redaktionella gruppen men låg för upplageavdelningen och annonsavdelningen. Det är lätt för en utomstående att bedöma annonsavdelning och upplageavdelning med etablerade mått som annonsvolym och upplaga.

En summering av personalgruppernas maktkapacitet, se figur B1.10, visar att redaktion har en hög maktkapacitet, sedan kommer annons och därefter teknik och administration på samma nivå. Den klart lägsta maktkapaciteten har upplageavdelningen. Detta bekräftas också av att personalen ofta klagar över för låg status i företagen.

Variabel	Redak- tion	Teknik	Upplaga	Admini- stration	Annons	Idealt för hög makt- kapacitet
Osäkerhet	Låg (-)	Låg (-)	Låg (-)	Låg (-)	Hög (+)	Hög
Substi- tuerbarhet	Låg (+)	Hög (-)	Hög (-)	Låg (+)	Låg (+)	Låg
Centrali- tet	Hög (+)	Hög (+)	Låg (-)	Låg (-)	Medel	Hög
Specifice- ring av ut- värdering	Låg (+)	Medel	Hög (-)	Medel	Hög (-)	Låg
Kontroll av utvär- derings- standards	Hög (+)	Medel	Låg (-)	Medel	Låg (-)	Hög

4(+)1(-) 1(+)2(-) 5(-) 1(+)2(-) 2(+)2(-)

Figur B1.10: Personalgruppernas maktkapacitet.

(För att underlätta läsningen av sammanställningen har jag givit plus när gruppen har en hög maktkapacitet, minus när man har motsatsen. Medel ger varken plus eller minus.)

Noter Bilaga 1

- 1) För vissa tidningar finns också en omfattande civiltryckmarknad. Denna är dock relativt beroende av den övriga verksamheten och behandlas ej här.
- 2) Hushållstäckning på utgivningsorten är detsamma som antalet ex per 100 hushåll inom den kommun från vilken tidningen utges. Beräkningarna sker på följande sätt:

"För beräkning av tidningarnas hushållstäckning, dvs antalet ex per 100 hushåll har TS uppskattat antalet bostadshushåll. Vid beräkningen av antalet hushåll utgår TS från det vid varje folkräkningstillfälle (vart 5:e år) av SCB fastställda antalet bostadshushåll. Senaste uppgiften är från 1975 års folk- bostadsräkning. En applicering av den vid folkräknings- tillfället beräknade hushållskvoten (antalet invånare dividerat med antalet hushåll) på efterhand nya folkmängdssiffror ger ökad underskattning av antalet hushåll om dessa relativt ökar snabbare än folkmängden. Kvoterna är således inte stabila, men justeras vart 5:e år. Just före en justering är skillnaden mellan verkligt antal bostadsunderhåll och TS beräkning som störst - vid årsskiftet 75/76 var det verkliga antalet i genomsnitt 7 å 8% högre än det beräknade."

TS-boken 1979. Anvisningar, förklaringar m m.

- 3) Jfr med teorin om "Upplagespiralen" i Furhoff (1967) och "Täckningstalsprincipen" i SOU 1974:102, Gustafsson (1978) och DsU 1979:9.
- 4) Se Jonsson (1977), som i en historisk studie bl a försökt kartlägga annonsernas inverkan på upplagan.
- 5) Se t ex Linderoth (1981), som diskuterar konflikter mellan journalistiska och ekonomiska mål, och Jonsson (1977) som exemplifierar förekomsten av en sannolik annonsbojkott på grund av det redaktionella innehållet.
- 6) Jfr med SOU 1975:79 sid, 135 och Hadenius & Weibull (1978, sid 304-306).
- 7) Jfr med DsU 1979:9, sid 121 ff.
- 8) Motsvarande indelning av den normativa gruppen återfinns hos ett flertal författare t ex Breed (1955) och Matjeko (1970). Denna indelning har varit lämplig vid undersökningar av ägarnas inflytande över det journalistiska arbetet.
- 9) I utbildningsprojektet framkom det klart att de redaktionella avdelningarna konsekvent ställde krav på ett ökat utrymme. Detta kan antagligen förklaras av att sådana öknings skulle minska avdelningens interna spänningar.

- 10) Asikter från annonsörer och läsare är samlade vid LSP-utbildningen där deltagarna ombads att redovisa vilka argument de fått höra från potentiella kunder som skäl för att inte köpa produkten. Argumenten användes som ett underlag för diskussioner om vad som kunde göras för att öka försäljningen.
- 11) I utbildningsprojektet diskuterades möjliga nyckeltal och faktorer för att uttrycka tänkbara avdelningsmål. I dessa diskussioner framgick det klart att de anställda inom de tekniska avdelningarna ansåg att de flesta tänkbara målen var så knuta till resultaten från andra avdelningar att de kunde betraktas som meningslösa.
- 12) Tidsorienteringen är naturligtvis längre i fråga om investeringar och personalplanering vid t ex semester. Även specialtidningar planeras i många företag under längre tidsperioder, särskilt efter krav från fackklubbarna.
- 13) Inom A-pressen tillhör de tre avdelningarna Handelsanställdas förbund. I något fall finns både organisationerna representerade inom företaget. Inom borgerliga tidningar ersätts handelsklubben av HTF. Oavsett vilken facklig organisation som representeras inom företaget, så sker det på ett sätt som skiktat organisationen horisontellt.
- 14) Detta gäller i första hand de mindre tidningsföretagen.
- 15) Detta stycke gäller för A-pressföretagen men också många andra mindre tidningsföretag.
- 16) Lagtexterna som styr den verkställande direktörens resp ansvarige utgivarens ramar återfinns nedan.

Aktiebolagslagen

"6 § Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter. Finnes verkställande direktör, skall han handha den löpande förvaltningen enligt riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar. Verkställande direktör får därjämte utan styrelsens bemyndigande vidtaga åtgärd som med hänsyn till omfattningen och arten av bolagets verksamhet är av osedvanlig beskaffenhet eller stor betydelse, om styrelsens beslut ej kan avvaktas utan väsentlig olägenhet för bolagets verksamhet. I sådant fall skall styrelsen så snart som möjligt underrättas om åtgärden.

Styrelsen skall tillse att organisationen beträffande bokföringen och medelsförvaltningen även innefattar en tillfredsställande kontroll. Verkställande direktör skall sörja för att bolagets bokföring fullgöres i överensstämmelse med lag och att medelsförvaltningen skötes på ett betryggande sätt."

(Aktiebolagslagen, kapitel 8 § 6)

Tryckfrihetsförordningen

"2 § För periodisk skrift skall finnas en utgivare. Utgivaren skall vara svensk medborgare och äga hemvist inom riket. Ej må den vara utgivare som är omyndig eller i konkurstillstånd.

3 § Utgivare för periodisk skrift utses av dess ägare. Uppdrag att vara utgivare skall innefatta befogenhet att öva inseende över skriftens utgivning och bestämma över dess innehåll så att inte däri får införas mot utgivarens vilja. Inskränkning i den befogenhet, som sálunda tillkommer utgivaren, vare utan verkan."
(Tryckfrihetsförordningen, Kapitel 5 § 2 och 3)

- 17) Jfr med Etzioni (1961)
- 18) Det dagliga ledarskapet sköts oftast av en redaktionschef, men det är via ansvarig-utgivareskapet som makt kan mobiliseras gentemot andra avdelningar i redaktionella frågor.
- 19) I den grupp företag som studerats har det hänt att det blivit konflikter om utrymmet som lett till att annonser har flyttats till annan utgivningsdag (om det varit möjligt) eller helt utlämnats. Dessa mycket fåtaliga incidenter har satt djupa spår i organisationsmedlemmarnas medvetande och utgör en reell möjlighet.
- 20) En annonschef berättade vid ett företagsbesök om konflikten. Händelsen är dock vida känd inom företaget och åberopades ofta från annonsavdelningens sida när jag talade med dem om ett ökat samarbete med andra avdelningar.
- 21) Jfr också med avsnittet om onda/goda cirklar.
- 22) Jfr med Edlund & Gustavsson (1976)
- 23) Yttrandet skedde vid ett företagsbesök där LSP-kommittén var samlad.
- 24) Yttrandet skedde vid ett företagsbesök där LSP-kommittén var samlad.
- 25) Dessa annonsbilagor har varit ett stort diskussionsämne vid såväl LSP-kurserna som vid LSP-sammanträden på de enskilda företagen. Att det inte bara är en "het" fråga för A-pressen, har jag kunnat notera vid bl a föreläsningar för journalister. (Dessa föreläsningar har skett vid FOJO - fortbildning av journalister i Kalmar).
- 26) De tre konfliktlösningsmetoderna; konfrontation, släta över skillnader och forcera beslut återfinns i Lawrence & Lorsch (1969).

- 27) Samtliga kursdeltagare vid det första kurstillfället i Mellan-sverige och Norrland fick besvara en enkät där nedanstående tablå ingick. Då övriga delar av enkäten ej har utnyttjats i denna rapport har jag valt att helt utelämna dem.

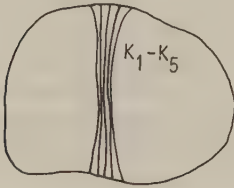
Genom att summera alla som haft kontakt med en avdelning, exklusive de anställda inom avdelningen, och sedan dividera denna summa med antalet möjliga kontakter (fortfarande exklusive de anställda inom avdelningen) har jag fått fram ett tackningstal för avdelningen. Detta anger hur stort antal av de tillfrågade som haft kontakt med någon representant från avdelningen inom en viss tidsrymd. Som exempel kan man se resultaten från redaktionen. Siffran 66 för redaktionen/varje dag innebär att 66 personer från andra avdelningar ansett att de har kontakt med redaktionen med denna frekvens. Vid en jämförelse med totala antalet svarade ger det en tackning på 90%.

Enhet \ Frekvens	Varje dag	Minst en gång i veckan	Minst en gång per månad	Mindre än en gång per månad	Aldrig	Summa
Egna företaget	66 (90%)	7 (10%)				73 (100%)
Redaktionen						
Tekniska avd.	63 (80%)	13 (17%)	1 (1%)	2 (2%)		79 (100%)
Annonsavd.	81 (89%)	8 (9%)	2 (2%)			91 (100%)
Abonnemangsavd.	57 (69%)	20 (24%)	5 (6%)	1 (1%)		83 (100%)
Ekonomiavd.	56 (61%)	22 (24%)	9 (10%)	5 (5%)		92 (100%)
Verkställande direktören	38 (42%)	38 (42%)	8 (9%)	5 (6%)	1 (1%)	90 (100%)

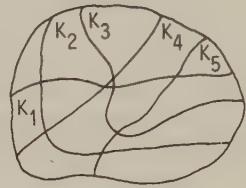
(I avsnittet har verkställande direktören och ekonomiavdelningen slagits samman till administrationen).

- 28) Yttrades av en teknisk chef inom första kursomgången.
- 29) Yttrades av en redaktionschef inom första kursomgången.
- 30) Samtliga dessa arenor finns ej inom alla företag. De som finns kan också vara organiserade på annat sätt.

- 31) Konfliktdimensioners inkongruens kan leda till en integration istället för en splittring av gruppen. Det bildas s k korskonfliktmönster. Som exempel kan man tänka sig att det finns fem konfliktdimensioner (K1-K5) i en grupp. Om dessa är kongruenta tenderar konflikten att få en integrerande effekt. Lipset (1960) ser t o m dessa korsmönster i konfliktdimensionerna som en av de starkast integrerande krafterna inom grupper och samhällen.



Kongruerande konflikt-
dimensioner



Korsmönster

————— K = Konfliktdimension

När konfliktdimensionerna går längs en axel medför detta att hela gruppen deltar i samma konfrontation medan det vid ett korsmönster splittrar gruppen.

- 32) Coser (1971) menar att om konflikten hotar de grundläggande förutsättningarna för gruppens existens - tenderar konflikten att bli sönderslitande och uppslitande. Genom att konflikter som inte berör dessa grundläggande element tillåts uppstå erhåller gruppen som helhet en spänningsreduktion som över tiden innebär att spänningarna inte koncentreras till en stor-konflikt. Att tillåta konflikten som ett sätt att minska spänningar kan ses som en institutionaliserad säkerhetsventil.
- 33) Beräkningarna av gruppernas relativa storlek är ett genomsnittsvärde för A-pressen.
- 34) Annorlunda är det förstås om den ansvarige utgivaren går den ekonomiska ledningens ärenden.
- 35) Crozier & Thoenig (1976, sid 563) pekar också på vikten av att studera den makt som utnyttjas i relationerna istället för maktbasen.

"The nature of the relationship does not depend on the resources of each player, but on the powers which they use in the game."

36) Jag utgår här ifrån att det är andratidningar.

B2.1 Exempel från offentliga organisationer

Exempel på hur bidragsmarknaden påverkat andra organisationer har jag främst funnit i forskningsrapporter och annan litteratur som handlar om olika former av offentliga organisationer. Att man uppmärksammat denna typ av fenomen just i offentliga organisationer förklaras sannolikt lättast av att dessa erhåller huvuddelen av sina intäkter från bidragsmarknaden. Bidragets storlek fastställs oftast i en budgetprocess och bidragsskopplingen kan med mina begrepp anses vara informell. Jag skall i detta avsnitt göra en del jämförelser mellan offentliga organisationer och det studerade tidningsföretaget, men först skall jag kort nämna något om källorna.

En av de mest kända empiriska studierna av budgetprocessen har genomförts av Wildavsky (1964) som studerat federal budgetering i USA. Med bl a denna rapport som utgångspunkt har Borgenhammar (1968) gjort en studie av budgetpraxis inom svensk sjukvård och Tarschys & Eduards (1975) har undersökt myndigheters argument för högra anslag. Vid sidan om dessa två svenska källor skall jag också använda mig av Hedberg (1972) som studerat behandlingen av anslagsöverskridanden i offentlig förvaltning.

När jag jämför mina egna iakttagelser från den informella bidragsskopplingen i tidningsföretaget med de ovanstående nämnda rapporterna är likheterna påfallande. I Borgenhammars studie av sjukvården kan jag t ex finna att motsvarande föreställningar om s k glädjebudgets eller budgets med prutmån som jag själv kunnat notera. I båda fallen finns det en uppfattning om att bidragsskotttagaren förväntas vara expansiv men bidragsgivaren förväntas vara restriktiv.

I Borgenhammars studie diskuteras också fenomen som benämns "vänskapskorruption" vilket innebär att aktörer bildar koalitioner för de gemensamma förslagen när de skall ställas mot andra förslag. Detta påminner mycket om det som jag kallar för "att gå köksvägen".

I Borgenhammars rapport finns också en beskrivning av föreställningar om att anslagen minskar om man visar överskott. Detta har lett till att man konsekvent spenderar för hela budgeten. I Hedbergs rapport framgår också att hela budgeten eller något mer utnyttjas. Även om jag inte gjort någon systematisk studie av budgetprocessen inom högskolan, är jag av den uppfattningen att man även där föreställer sig att anslagen minskar om inte hela budgeten förbrukas.

Vid en jämförelse mellan de olika organisationerna framgår att överskridanden av anslag behandlas relativt likartat i sjukvården och inom A-pressen. Är dessa mindre ser man genom fingrarna. Det som man i båda fallen aktivt bevakar är anställningar. Att man bevakar denna post speciellt mycket beror antagligen på att den får konsekvenser långt in i framtiden. Allvarligare misskötsel av eko-

nomin kan leda till strängare åtgärder även om det mycket sällan får sådana konsekvenser. För att slippa överskridanden av anslag har man inom sjukvården möjligheter att söka tilläggsanslag. I min studie fanns ingen sådan rutin även om flera företag fått extra bidrag under verksamhetsåret.

Hedberg menar att den anslagsansvarige inom den offentliga förvaltningen löper risk för följande negativa konsekvenser vid anslagsöverskridanden:

- a) påpekanden i periodiska rapporter från bidragsgivaren
- b) stoppad eller försenad utbetalning
- c) krav på särskilda förklaringar
- d) erinringar och kritik från bidragsgivaren
- e) ifrågasatt eller vägrad ansvarsfrihet
- f) skadestånd.

Dessutom menar Hedberg att offentliga organisationer bevakas hårdare än privata av massmedia och att risken därför finns, att anslagsöverskridanden kommer att bli publicerade.

I Tarschys & Eduards studie av hur svenska myndigheter argumenterar för högre anslag redovisas grupper av standardargument som varierar i åskanden. En grupp som kan hänföras till själva "produktionsprocessen" innebär att man äskar om ökade resurser för att effektivisera arbetet. Exempel på dessa är att man behöver ökade resurser för att kunna utnyttja den redan befintliga utrustningen fullt ut, för att utrustningen behöver moderniseras och för att täcka prisökningar.

Ett argument som Demokraten använde vid ansökan om det extra marknadsföringsbidraget var att få kompensation för marknadsföringsåtgärder när man lade ned totalutdelningarna. Satsningen på att bygga upp en organisation för att bättre utnyttja den lokala arbetarrörelsen motiverades med att den skulle effektivisera arbetet i framtiden och underförstått minska behovet av anslag. Hela argumentationen kring investeringen i ny teknik grundades på att den gamla var alltför nedsliten och behövde rustas upp.

Den andra typen av argument (enligt Tarschys & Eduards) innebär att det krävs mer resurser för att kunna uppfylla de krav som intressenterna ställer på organisationen t ex om muséer och bibliotek visar kontinuerligt stigande besöksfrekvens och utlåningar kräver de ett ökat stöd för att tillfredsställa den ökade efterfrågan.

I Ristorsfrågan fördes det fram att Demokraten behövde mer resurser för att kunna svara mot de behov av redaktionell text som fanns inom arbetarrörelsen och övriga invånare i Ristorp. Bl a arbetarrörelsen hade ställt upprepade krav på Demokraten om en ökad bevakning av länets västra delar.

De argument som använts av A-pressföretagen för att få ökade resurser från moderbolaget har mycket stora likheter med myndigheternas. Enligt Tarschys & Eduards pekar myndigheternas argument på tre skilda uppfattningar om den egna rollen; supplikantens, förhandlarens och konsultens.

Supplikanten

Äskanden formuleras bedjande och vädjande.

Förhandlaren

Krav som kan utlösa en förhandlingsprocess ställs på statsmakterna. Ansvar delats mellan givare och tagare.

Konsulten

Äskanden uttrycks som objektiv information om vad som är lämpligt och nödvändigt för att vissa mål skall kunna uppnås eller vissa faror undanröjas.

Både hos myndigheterna och i fallet Demokraten har rollen som supplikant fått mindre betydelse i våra dagar. Ser man till ett av Kurt Nilssons brev till koncernchefen "må knapphetens stjärna få lysa över tekniska avdelningens "önskelista", "Kanske vi gemensamt också i detta sammanhang kan finna lösningen av problemet - pengar ...", visar detta en bedjande ton. Idag tycks Demokratens företagsledning utgå från att den befinner sig i en förhandlingssituation där den ofta kan inta konsultrollen och visa på "objektiva" konsekvenser av att inte få tillräckligt med resurser. Genom att hänvisa till "objektiva" konsekvenser flyttas ansvaret delvis över till bidragsgivaren vilket kan vara en förklaring till att företagsledningen agerar på detta sätt.

B2.2 Lobbyism

Lobbyism är ett begrepp som ofta används för organiserade försök att påverka parlamentsledamöter att medverka till att beslut fattas i en önskad riktning. I detta avsnitt skall jag först ge några exempel på lobbyism och sedan diskutera hur begreppet förhåller sig till mitt begrepp justitiör.

Briggert (1982) menar att ett typiskt exempel på en lyckad lobbying var när Electrolux genomförde sin satsning för att stoppa en lag som skulle förbjuda hemförsäljning. Enligt författaren kunde företaget delvis med hjälp av skrämskott om vad som kunde hända med sysselsättningen i vissa utsatta regioner stoppa lagen. Det var emellertid inte bara Electrolux som engagerade sig i frågan. Hela hemförsäljningsbranschen deltog i en massiv opinionskampanj.

Ett annat exempel är PLMs agerande när riksdagen skulle fatta beslut om den sk miljöavgiften på tomglas (Tarschys 1976). Ledningen försökte på alla sätt komma till tals med partikanslier, riksdagskanslier och riksdagsmän. Samtidigt pressade fackliga organisationer på från sitt håll. Att man på detta sätt samordnade insatserna, dvs att ledningen och de fackliga organisationerna tillsammans försökte påverka beslutsfattarna, är intressant eftersom detta delvis ger de senare en ny roll i organisationen. Från att

vara relativt inåtriktade/producerande blir de viktiga för organisationens externa agerande.

Ytterligare ett exempel är när läkemedelsindustrin utvecklade liknande aktiviteter kring en socialdemokratisk partikongress (Tarschys 1976). Branschorgan, företagsledningar och de fackliga klubbarna försåg kongressombuden med information om de "negativa" effekterna av statliga ingrepp. Under själva kongressen infann sig t o m företrädare för de anställda för att klargöra sin åsikt i frågan.

Den totala samordningen gentemot statsmakterna och/eller andra betydelsefulla organ för att trygga (eller förbättra) förutsättningarna för en organisation eller bransch stämmer väl överens med dagspressen. De inom dagspressen som ifrågasätter presstödet är få, medan många aktivt medverkar till att markera pressens unika ställning och behov av samhällets insatser. Detta gäller såväl ledning som fackliga organisationer. Om man är ense om att dagspressen skall särbehandlas, är man desto mer oense om formerna för samhällets insatser, t ex produktionsbidraget ifrågasätts av de som inte får det.

Lobbyism kan definieras som försök att direkt påverka riksdagsmän. När jag jämför begreppet lobbyism med mina begrepp, anser jag att det kan innehålla såväl subsidiäraktiviteter som justitiöraktiviteter men begränsas av att det enbart är mot riksdagsmän (parlamentsledamöter) som lobbyism agerar (definitions-mässigt). Jag anser därför att mina begrepp är lättare att använda i anslutning till den redovisade empirin.

På t ex kommunnivå, där enskilda beslutsfattare har ett stort inflytande över hur regler och förordningar skall tolkas, är det mycket väsentligt för företagsledaren att odla förmånliga kontakter. Med en snäv definition på lobbyism faller kommuner utanför, medan de innefattas i justitiörsbegreppet. Som exempel på betydelsen av det kommunala regelsystemet kan nämnas den sociala centralnämndens uppgift att kontrollera lokaler när serveringen av alkoholhaltiga drycker skall bedömas. Bedömningar av följande typ måste göras när uppgiften utförs. Är menyn av sådan karaktär att den motiverar vin- och spritservering? Är det huvudsakliga ändamålet med restaurangen att tillgodose behovet av mat och dryck? Går det städad till i restaurangen? Skall restaurangen klassas som i första hand en lunchrestaurang eller dansrestaurang? Eftersom spelreglerna antagligen aldrig kan bli heltäckande, måste de tolkas av människor som kan påverkas av justitiören.

SUMMARY - SURVIVING WITH SUBSIDIES

THE PRESENTATION OF THE PROBLEM AND THE PURPOSE

Government aid to industry has expanded enormously during the 1960's and 1970's, both in the case of the number of different types of aid and in the total number of subsidies.

The growth of the subsidy system is mainly linked with the development of the selective policy, i.e. direct help to particular section in society. Politicians have, by using the selective policy, tried to control the structural transformation in industry of the 1970's, which brought with it unemployment in certain industries and regions. The reasons for giving subsidies are, however, not always linked to considerations of the labour situation. Examples of other reasons can be: regional considerations, defence policy, influence from the trend of economic activity, considerations of the work environment, social needs, information and considerations of the need for energy. Selective help does not only mean subsidies. It is in all probability so that the comprehensive aid is given by changing the conditions for the companies' activities, e.g. by lowering taxes for certain types of companies, by protecting companies from competition by introducing tariffs, by signing favourable contracts with government organizations, by introducing standards which benefit certain companies etc.

The selective policy can be seen as an indication that, in addition to the traditional business economical demands for profits, the conception has been established that organisations which fill a particular function in society should get assistance in order to survive. Many cultural organizations, e.g. theatres, libraries and museums have for a long time received special treatment.

The growth of the subsidy market has been the subject of wide-spread discussion from a national economic viewpoint. Attempts have been made to answer the following questions: Does the mixed economy work sufficiently effectively when the government formulates the conditions for the commercial market? Or is there need for more market control? Is the co-operation between the government, the local councils and the companies too little or too great? Can the government's selective aid lead to more serious problems than those which it seeks to solve? Another very controversial question is whether employee investment funds can solve the national economic problems or whether they will cause even greater problems in the future?

As a business economist it has been natural for me to study the private companies in the economic system. Especially as this type of problem seems to have taken second place to the problems of the national economy.

My main purpose with this detailed study of a newspaper organization is to answer the question:

How is a company affected by the possibility of obtaining

(being able to get) subsidies?

To be more precise my aim is to answer the following two questions:

- 1 In what way are the actions of the management in a newspaper company affected by the possibility of obtaining (being able to get) subsidies?
- 2 In what way is the influence of the organizational force field affected by the possibility of obtaining (being able to get) subsidies?

METHOD

I have collected information on how the management in a newspaper organization acts in the outlined situation by studying one company closely, partly as a participating observer, and partly by various methods of interviewing.

RESULTS

The dialogue between the organization and its external environment

The analytical model in figure 1 has been used as a basis for the summarising of the results. There are three components in the company's external environment which are of greatest importance - the commercial market, the subsidy market and the conditions. The company's dealings with the first-mentioned market is named the commercial connection, whilst the dealings with the subsidy market is named the subsidy connection. There are also two competing organizational force fields indicated in the basic analytical model. In the newspaper company it is a commercial force field and an editorial force field which compete for influence over the organization.

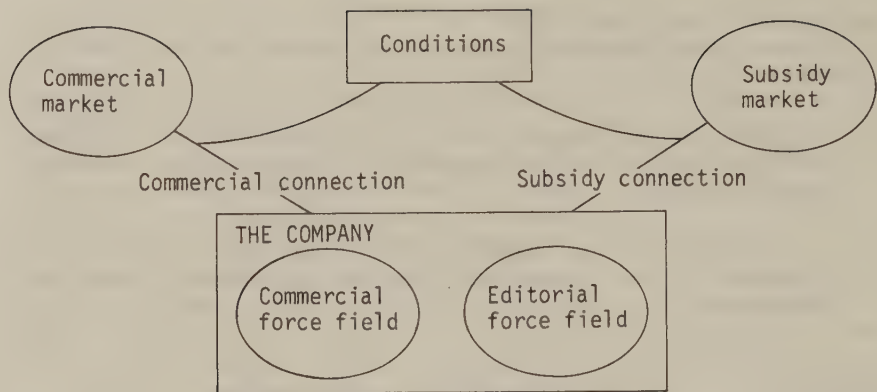


Figure 1. A basic analytical model

The subsidy connection and the management's activities

The data has shown that the management's possibilities of calculating the outcome of its actions increase when the conditions for obtaining subsidies are formalized. Furthermore, if the conditions are stated with a fairly high degree of detail the management's ability to calculate more precisely is further improved, while at the same time the scope for action available to the subsidising authority is reduced (at least if a short-term view is taken). In addition to the fact that the reliability of the calculations changes in accordance with the degree of formalization of the conditions, the data suggests that the management's actions change as a whole. In order to discuss two relatively different types of subsidy connection, I differentiate between formal and informal subsidy connections, see figure 2. With the formal subsidy connection is meant the formalized conditions with a high degree of detail and little scope for action for the subsidising authority. With the informal subsidy connection is meant the opposite to this.

The analysis shows that the management calculates the total economic outcome for different activities when the subsidy connection is formal. What does the company gain as a whole by increasing/reducing sales by one unit? This means that decisions can be made to strive for the optimal allocation of efforts aimed respectively at the subsidy market and the commercial market.

A number of the examples shown in the empirical data deal with the consequences of the production subsidy for the newspaper. The management's measures aimed at obtaining large production subsidies have, in the case under study, led to thicker newspapers with larger print, larger pictures and more of the newspaper's own advertisements. All the editorial text has, in principle, been able to be inserted due to the increase in subsidies without at the same time increasing the costs to the same extent. The threat of going over the limits which would drastically reduce the grants led to a reduction in new sales which is another example of the conse-

quences of the production subsidy.

When considering the informal subsidy connection our attention is moved from the system of conditions to the subsidising authority. In order to be able to keep the subsidies one has and preferably increase them, it is important for the management to present itself in a way which attracts the subsidising authority. The management makes use of the so-called 'recognition strategy'. The importance of building up close personal connections with the subsidising authority's key personnel increases in the case of the informal subsidy connection, and close connections will in turn increase the possibilities of obtaining subsidies. In the case under study, the budget procedures were of great significance when determining the size of the subsidy. In their roles as givers and receivers both sides do their best to cut the budget or demand too much which often ends up with the company getting what they had calculated on. By having a high level of competence in the field of budget tactics is a great asset in this informal subsidy connection.

The commercer, the subsidier and the lawyer

The activities of the management can also be defined in the three executive roles commercer, subsidier and lawyer, see figure 2.

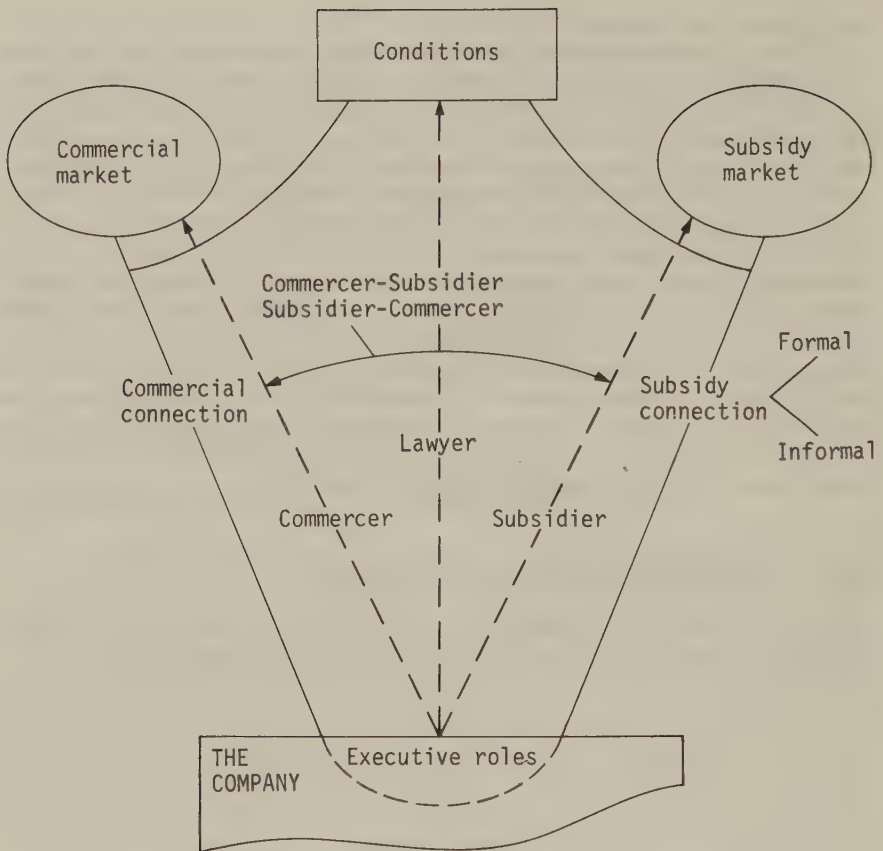


Figure 2: Summary of the newspaper company's connections with the markets and the conditions, and the executive roles in the company.

The commercer works to improve the connections with the commercial market, the subsidier works to improve the connections with the subsidy market while the job of the lawyer is to create favourable conditions for the commercial connection and/or the subsidy connection. There are besides these three roles two link-roles. When the management's activities are directed towards the commercial market with the aim of obtaining larger subsidies I call the executive role commercer-subsidier, whereas when the management's activities are directed towards the subsidy market with the aim of getting better results from the commercial market I call the executive role subsidier-commercer.

The interplay and the conflicts which are part and parcel of the exchanges between the three defined executive roles are not only to be seen in the link-roles, but also in the principle of positive and negative rewards, in marginal analysis and in the choice of a short or long-term perspective. The principle of positive

rewards means that the company gets larger subsidies if the results from the commercial market are improved whereas the rewards are negative if the subsidies are reduced at the same rate as the commercial results improve. When the company receives subsidies it probably most often happens (at least in the case of the daily newspapers) that the rewards are negative, i.e. they are reduced at the same rate as the commercial results improve. This means that the management calculates between improving or worsening the results from the commercial connection in order to get the best total economy for the company. This then can lead to conflicts between different interest groups within the organization, for example, the sales department can find it hard to accept that it is in the company's best interest to stop selling the product in certain areas. The problems become even more obvious if one in addition chooses to discuss them in a long or short-term perspective. Should a company be even more tied to a subsidy market which might disappear? It is discussed internally within the management as to what extent they have control over the subsidising authority and the customers. The conclusion from such an analysis, which can be very controversial, determines the choice of strategy.

When making a forecast as to which executive role is going to dominate the organization it is easy to believe that it will be the one who brings in the largest share of the company's income. The empirical data shows, however, that instead it is the result of a type of activity which I call marginal analysis which determines which role dominates the organization at one point in time. Marginal analysis means, in principle, that the management asks itself where the company can make the most out of its last invested crown, on the subsidy market, on the conditions, or on the commercial market.

The section of the external environment which is seen to be the most attractive for the last invested crown will determine which executive role is going to dominate within the organization.

The more profound significance of the struggle

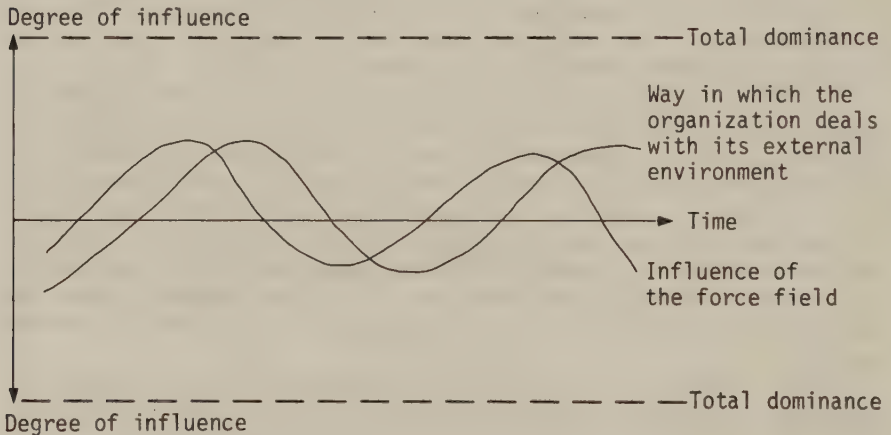
It has been assumed in this paper that the newspaper company's high potential for conflict can be explained by a profound struggle between a commercial and an editorial force field. Individual participants can thus with this outlook in mind, during different periods of time, but with the same jobs, first be a representative for one force field and later be a representative for the other force field, depending on, for example, which force field has the greatest influence at that moment.

Superficial, seemingly trivial differences of opinion can be difficult to understand if they are not looked at as a part of a wider struggle between the force fields. A struggle which is important in order that changes in influence can occur. The subject matter in each issue is of less significance - or in other words - it is more of an excuse to be able to "fight" rather than a result of real differences in opinion on the actual issue. To draw conclusions

from the superficial dealings around actual issues can thus be dangerous. The representation of the newspaper organization in appendix 1, where for example, conflicts are an important feature, must thus be supplemented with an understanding of the profound significance of the struggle to be more correct.

The empirical data from the case studies indicate that the influence of the editorial force field increases when the expected possibility of obtaining (being able to get) subsidies increases. When the expected possibility of obtaining subsidies is reduced, then the influence of the commercial force field over the organization increases. A basic outline of the inner dynamics of the organization showing both the influence of the force fields, and the changes in principle for the way in which the organization deals with its external environment can be seen in figure 3.

Organizational force field A



Organizational force field B

Figure 3: The dynamics of the organizational force fields and changes in principle for the way in which the organisation deals with its external environment.

It will, however, take time before one can see changes in the organization's actions in relation to its external environment. This being due to the fact that the influence must be activated in decisions which alter the actions. It can in practice take several months (years?) before it is observable in the organization's way of dealing with its external environment.

This is why I have drawn the consequences of the dealings with the organization's external environment as a wave motion, which comes chronologically after the change in influence. The management's activities can in the case of the newspaper product be characterized by commercial thinking or editorial thinking depending on which organizational force field dominates the company. The

reactions of the external environment to the company's actions affect in turn (together with other environmental factors) the organization's expectations of being able to get subsidies - which in turn affects the organizational force field's influence which in turn...

It is difficult to make any statements as to the degree of dominance or length of the amplitudes without having an actual case to refer to. It can, for example, be the case that the wave motions occur in one half of the figure, i.e. only the degree of influence of one organizational force field changes.

Some important factors in order that changes in influence can occur are:

- a) change mechanism, i.e. that which can cause changes in the influence of the force fields,
- b) commanders, i.e. individuals who take the role of leaders in the struggle between the organizational force fields,
- c) points of conflict, i.e. issues upon which the two sides can compete as to what decisions are to be made and
- d) arenas of conflict, i.e. forums where the two sides can meet to do battle.

The data indicates, as an important conclusion, that increased/reduced possibilities of obtaining (being able to get) subsidies can constitute a change mechanism. The three other factors affect the rate of change. Without commanders, points of conflict and arenas of conflict the changes in influence would probably occur very slowly due to the fact that the power of the two sides cannot be adjusted during the struggle.

In figure 4 the relationships within the organization have been integrated with the association to the environment sections and the executive roles. The tension between the organizational force fields has been illustrated in figure 4 by a "dominance meter". At the 50%-mark the force fields are equally strong. The continuous outcome of the struggle can be read in the form of a wave motion on the tape which comes out of the dominance meter. The broken lines from both the subsidy connection and the commercial connection to the dominance meter have been given the name change mechanisms. This is due to the fact that the empirical data has shown that the subsidies have constituted a change mechanism (in relation to what the company gets from the commercial connection). The broken line from the dominance meter to the executive roles is affected by the tension. The dominance meter thus has a twin function in the figure, partly to represent an instrument where one can measure the organization's inner dynamics, and partly to symbolize the struggle and its outcome.

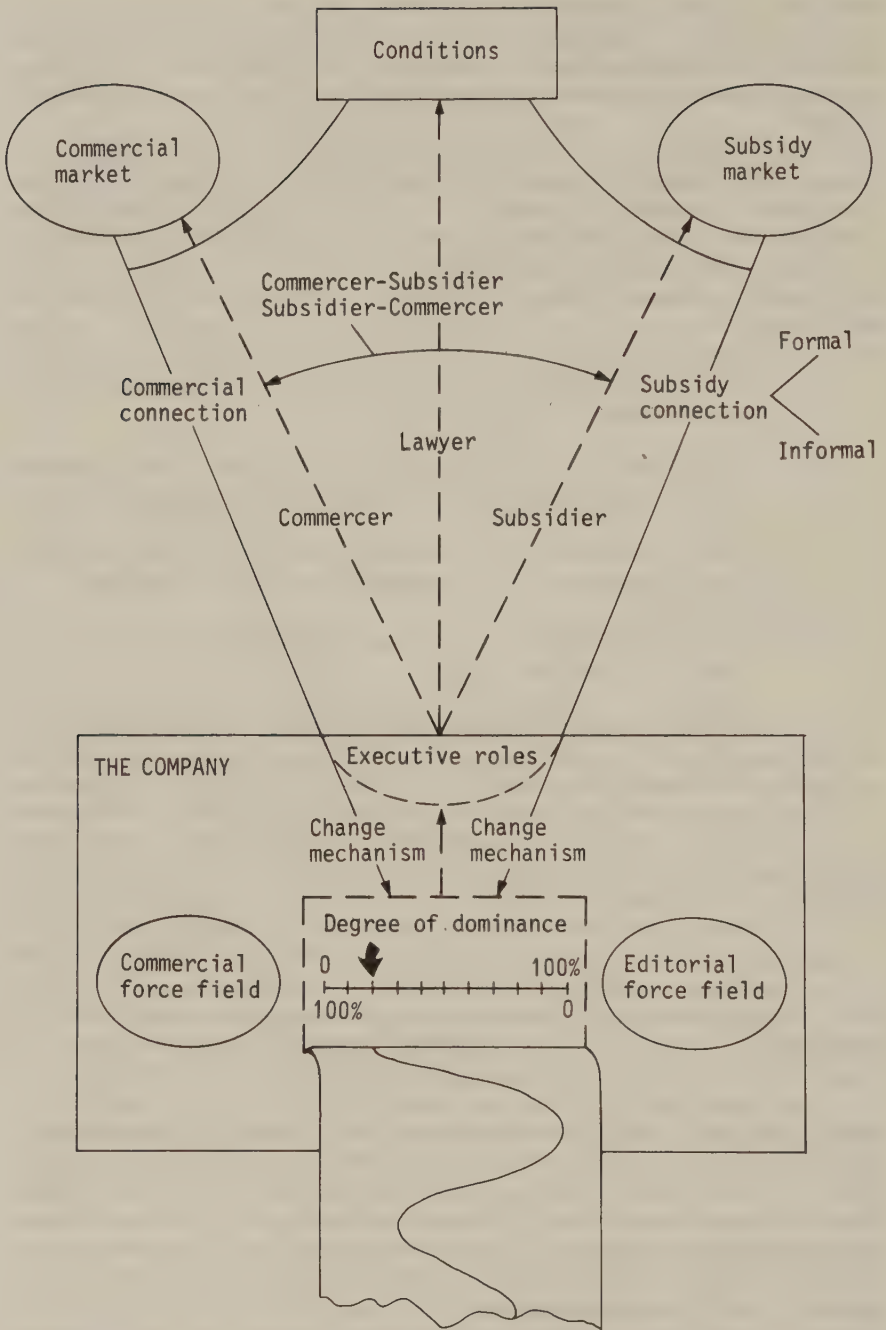


Figure 4: A summary model

Some of the most important conclusions are thus:

- a) the formal subsidy connection leads to an emphasis on the significance of calculations where it can be worth while to worsen the results from the commercial market, being as that can lead to increased subsidies which improves the company's total economic situation.
- b) within the informal subsidy connection it can be expected that the management is active, for example, within the budget procedures by using various types of budget tactics, but also by trying to go the "back-way" to the decision makers.
- c) companies which receive a larger share of their resources via an informal subsidy connection can be expected to act in a similar way to that of traditional government agencies.
- d) the outcome of the marginal analysis determines which executive role dominates the organization at that point in time.
- e) the appearance and the content of the product is controlled to a fairly large degree by the conditions for obtaining subsidies.
- f) the opportunities of obtaining subsidies affects the influence of the organizational force fields. Increased possibilities of obtaining subsidies increase the influence of the editorial force field whereas reduced possibilities of obtaining subsidies increase the influence of the commercial force field in the organization.

LITTERATUR OCH KÄLLFÖRTECKNING

- Adler-Karlsson, G., 1967, Funktionssocialism. Prisma Stockholm.
- Ahlmark, D. & Brodin, B., 1979a, Statligt litteraturstöd - en ekonomisk analys. EFI Stockholm 1979.
- Ahlmark, D. & Brodin, B., 1979b, Bokbranschen i framtiden - en analys av möjliga utvecklingslinjer fram till år 2000. Marknadsföring och distribution i bokförlag. EFI Stockholm, 1979.
- Balderson, B., 1973 Statsrådets verk. Albert Bonniers Förlag AB.
- Borgenhammar, E., 1968 Makten över sjukhuset. En undersökning av budgetpraxis inom svensk sjukvård. Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.
- Breed, W., 1955, "Social control in the newsroom: A Functional Analysis." Social Forces, Vol 33, 326-335.
- Briggert, M., 1982, "Lobbyistens livsluft: Svällande statsapparat." Ekonomien, nr. 1, 24-25.
- Bråland, A., 1958, A-pressens Samorganisation 1908-1958. Tidens Förlag, Stockholm.
- Butler, R.J., Hickson, D.J. & McCullough, A.E., 1974, Power in Organization Coalition. University of Bradford. Paper presented at the World Congress of Sociology. Research in Organizations section, Toronto, Canada.
- Calmefors, L. & Wadner, G., (red), 1980, Sveriges ekonomiska kris - bland ekonomi vid skiljevägen. Natur och Kultur, Stockholm 1980.
- Carlsson, B., Bergholm, F. & Lindberg, T., 1981, Industristödspolitik och dess inverkan på samhällsekonomin. Industrins Utredningsinstitut.

- Coser, L., 1971, Social konflikt. Sociala motsättningar kan förstärka relationer mellan människor och öka sammanhållningen inom och mellan grupper. Bokförlaget Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Crozier, M. & Thoenig, J.-C., 1976, "The Regulation of Complex Organized Systems". Administrative Science Quarterly, Vol 21, 547-570.
- Daun, A., 1974, Förortsliv. En etnologisk studie av kulturell förändring. Bokförlaget Prisma, Stockholm.
- Denzin, N.K., 1970, The Research Act. A Theoretical Introduction to sociological Methods. Aldine Publishing Company, Chicago.
- DsB 1978:10, Översyn av presstödet. Liber Förlag.
- DsU 1979:9, Dagspressens struktur och ekonomi. Liber Förlag.
- DsU 1979:10, Annonsbladen och dagspressen. Liber Förlag.
- Edlund, S. & Gustafsson, S., 1976, Medbestämmanderätten. Lagar med kommentarer. Tidens Förlag.
- Eiserman, B. & Thunell, P. (ed), 1978, Företag, Myndigheter och Massmedia. Marknadstekniskt Centrum, MTC.
- Eliasson, I., 1968, Kommunernas stöd till företag 1964-66. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Engström, J., 1976, "Tidningarna måste marknadsföra bättre". Pressens Tidning, nr 3, 1976.
- Engwall, L., 1978, Newspapers as Organizations, Farnborough: Saxon House.
- Engwall, L., 1979, "Ekonomi och innehåll i en rörelseägd landsortstidning". Arbetsrapport 1979/7. Stencil. Företagsekonomiska inst. vid Uppsala universitet, Uppsala.

- Ericsson, B., 1979, Huggsexan. Spelet kring det dukade bordet. LTs förlag, Stockholm.
- Etzioni, A., 1961, A Comparative Analysis of Complex Organizations. Wiley, New York.
- Furhoff, L., 1967, Upplagespiralen. Jönköping 1967.
- Furhoff, L., 1974, Makten över medierna. Bo Cavefors Bokförlag.
- Gennser, M., 1982, Kommunen betalar!!! Liber Förlag, Malmö.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L., 1967, The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine Publishing Company, Chicago.
- Gustafsson, K.E., 1978, "The Circulation Spiral and the Principle of Household Coverage." Scandinavian Economic History Review, Vol. XXVI, 1-14.
- Hadenius, S., Weibull, L. & Seveborg, J.-O., 1968, Socialdemokratisk press och presspolitik 1899-1909. Tidens Förlag.
- Hadenius, S., Seveborg, J.-O., & Weibull, L., 1970, Partipress - socialdemokratisk press och presspolitik 1910-1920. Rabén & Sjögren.
- Hadenius, S. & Weibull, L., 1978, Massmedier. En bok om press, radio och tv. Aldus Akademi Bonniers.
- Hedberg, S., 1972, Behandling av anslagsöverskridande i offentlig förvaltning - deskriptiva studier av regler och praxis. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Henning, R., 1974, Staten som företagare. En studie av Statsföretag ABs mål, organisation och effektivitet. Rabén & Sjögren.
- Henning, R., 1977, Företagen i politiken. Om selektiv politik och industrins kontakter med staten. Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.

- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E. & Pennings, J.M., 1971, A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. Administrative Science Quarterly, Vol 16, 216-229.
- Holmqvist, C., 1980, Styrning av organisationer - ett systemperspektiv tillämpat på statliga företag. Studier i företags-ekonomi Umeå universitet 1980.
- Hvitfelt, H., 1977, Verklighetsförträngning. En studie i massmediefunktioner. C W K Gleerup.
- Issal, R., 1978, STRATEGI-STRUKTUR-BETEENDE-Värderingar och processer i tidningsbranschen. Stencil, Högsolan i Växjö.
- Issal, R. & Johannisson, B., 1978, "Utvecklingsplanering inom dagspressen." Stencil, Högsolan i Växjö.
- Jick, T.D., 1979, "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation Action", Administrative Science Quarterly, Vol 24, 602-611.
- Jonsson, S., 1977, Annonser och tidningskonkurrens. Annonsernas roll i tidningsekonomin och betydelse för koncentrationsprocessen i Stockholm, Göteborg och Malmö. Meddelanden från Ekonomisk - historiska institutionen vid Göteborgs universitet.
- Jönsson, S. & Lundin, R., 1979, Myter och önsketänkande som redskap för företagsledning. I Hedberg, B. & Sjöstrand, S.-E., (red), 1979, Från företagskriser till industripolitik. Liber Läromedel, Malmö. 1979,
- Kotler, P., 1975, Marketing for Nonprofit Organizations. Prentice-Hall.
- Kronvall, K., (m fl), 1971, Partipressen idag. Studentlitteratur.
- Landström, L., 1970, Statligt kontra privat företagande. En jämförande organisationsteoretisk studie av det statliga företagets beteende. Uppsala 1970.

- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., 1969, Organization and Environment. Planaging Differentiation and Integration. Richard D. Irwin.
- Leion, A., 1980, Bidrag och politik. Brottsförebyggande rådet. Rapport 1980:5.
- Linderoth, S., 1981, Från konkurrens till monopol, en studie av lokalpolitisk och ekonomisk journalistik. Bokförlaget Dialog, Lund 1981.
- Lindström, E., 1979, Lobbying på svenska. Industriförbundets Förlag.
- Lipset, S.M., 1960, Political Man. Garden City. New York, Double day.
- Lundberg, L., 1979, Subventioner till industrin: Sociologiska institutionen. Uppsala universitet.
- Mann, F.C., 1970, Human Relations skills in Social Research. I Filstead, W.J. (ed), 1970, Qualitative Methodology. First-hand Involvement With the Socail World. Markham Publishing Company, Chicago.
- March, J.G., 1962, "The Business Firm as a Political Coalition." The Journal of Politics, Vol 24, 662-678.
- March, J., 1966, The Power of Power. I Easton, D. (ed), Varieties of Political Theory. Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall.
- Matejeko, A., 1967, "Newspaper Staff as a Social system". The Polish Sociological Bulletin. 1967, 58-68.
- Nilsson, A., 1947, Arbetspressens Förlagsaktiebolag 1937-1946. Tryckeriaktiebolaget Framtiden, Malmö.
- Nilsson, J., 1980, Sortimentsbyggande - en studie av den centrala inköpsverksamheten i ICA och KF. Studentlitteratur.

- Normann, R., 1975, Skapande företagsledning. Aldus
- Normann, R., 1980, På spaning efter en metodologi. SIAR, Stockholm.
- Palm, S., 1973, "Marknadsföring av dagspress". Pressens Tidning, nr. 3, 1973.
- Pearsall, M., 1970, Participant Observation as Role and Method in Behavioral Research. I Filstead, W.J. (ed), 1970, Qualitative Methodology. Firsthand Involvement with the Social World. Markham Publishing Company, Chicago.
- Pettigrew, A.M., 1973, The Politics of Organizational Decision-making. London: Tavistock.
- Perrow, C., 1970, Departmental Power and Perspectives in Industrial Firms. I Zald, M.N. (ed), Power in Organizations Vanderbilt University Press.
- Pfeffer, J., 1981, Power in Organizations. Pitman.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R., 1978, The external control of organizations. A Resource Dependence Perspective. Harper & Row, Publishers.
- Riksrevisionsverket, 1974, Myndighet och marknad. En studie av uppdragsmyndigheters marknadsanpassning.
- Riksrevisionsverket, 1981, Taxor och avgifter, om avgiftsbelagd verksamhet vid statliga myndigheter.
- Rosengren, K.-E., 1971, Sociologisk metodik. Scandinavian university books.
- SIND Statens industriverk, Stödhandboken 1980, Stockholm 1980.
- SOU 1965:22, Dagstidningens ekonomiska villkor. Liber Förlag.
- SOU 1968:48, Dagspressens situation. Liber Förlag.
- SOU 1974:102, Presstödet och tidningskonkurrensen. Liber Förlag.

- SOU 1975:11, Tidningar i samverkan. Liber Förlag.
- SOU 1975:78, Pressens funktioner i samhället. Liber Förlag.
- SOU 1975:79, Statlig presspolitik. Liber Förlag.
- SOU 1978:85, Statligt företagande i samhällets tjänst. Betänkande av stasföretagsutredningen. Stockholm 1978.
- SOU 1980:32, Stödet till dagspressen. Liber Förlag.
- Stigler, G.J., 1971, "The theory of economic regulation." Bell Journal of Economics and Management Science, 3-21.
- Swedner, H. & Egeland, B. (red), 1974, Teatern som social institution. (red), Studentlitteratur.
- Tarschys, D., 1976, "Företagen i den nya politiska ekonomin". Ekonomisk debatt, nr 1, 1976, 22-29.
- Tarschys, D. & Eduards, M., 1975, Petita. Hur svenska myndigheter argumenterar för högre anslag. Liber Förlag.
- Tollin, S., 1965, Svenska dagstidningar 1900-1965, Antal och politisk gruppering. Stockholm 1965.
- Walles, J.G., 1933, A. - B. Samorganisationen 1908-1933. Minnesskrift till Tjugofemårs-Jubiléet. Nya Samhällets Boktryckeri, Sundsvall.
- Wallraff, G., 1977, Reporter hos Springer. Norstedts.
- Wildavsky, A., 1964, The Politics of the Budgetary Process. Little, Brown and Company, Boston.
- Windahl, S., 1975, Professionella kommunikatörer - en explorativ studie. Studentlitteratur.

Företagsinterna källorUtredningar

PM i samband med rationaliseringskommitténs slutbetänkande, 1954.

A-pressens ABs arkiv, Stockholm

Arsredovisningar, cirkulär, protokoll, brev, revisions-PM, utredningar, övrigt material.

Demokratens arkiv, Mönäs.

Arsredovisningar, cirkulär, protokoll, brev, revisions-PM, övrigt material.

Övriga refererande källor

Lagtexter - Aktiebolagslagen
 Lag om medbestämmande i arbetslivet
 Tryckfrihetsförordningen
 SFS 1981:409.

LO-tidningen fackföreningsrörelsen

Pressens Tidning

Svenska Direktreklamföreningens årsberättelse 1979/80

Tidningsstatistik ABs beräkningsmetoder.

Under de senaste decennierna har statsmakternas stöd till näringslivet vuxit explosionsartat. En av de första branscherna som kom i åtnjutande av detta stöd var dagspressen. Denna bok handlar om hur tidningsföretag påverkas av att organisationen kan få bidrag. Flera aspekter på hur ledningens agerande påverkas av "bidragsmarknaden" redovisas.

Bokens huvudsakliga innehåll är en berättelse om ett tidningsföretag som ingår i A-presskoncernen. Läsaren får följa viktiga händelser i företagets utveckling sedan de första tankarna på att starta tidningen föddes. En stor del av datamaterialet handlar om den kalkylsituation som företagsledningen hamnar i när företaget lever på intäkter från både en kommersiell marknad och en "bidragsmarknad". Dessutom finns ett utförligt avsnitt om en intern maktkamp som bl.a. resulterade i att annonschefen en eftermiddag fick packa ner sina saker i en plastkasse och lämna företaget.



Författaren, Raimo Issal, är som lärare/forskare knuten till de företagsekonomiska institutionerna vid Högskolan i Växjö och Lunds universitet.